

Number 86 / 2015

Working Paper Series

by the University of Applied Sciences bfi Vienna



Internationalisierungstheorien und sozioökonomische nachhaltige Entwicklung von Headquartern

April 2015

Andreas Nachbagauer
Fachhochschule des bfi Wien

Gefördert von



StoDt+Wien

Hinweis des Herausgebers: Die in der Working Paper Serie der Fachhochschule des bfi Wien veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des bfi Wien.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Regionale Headquarter.....	7
3	Internationalisierungsstrategien.....	9
3.1	Markteintrittsformen	9
3.2	Verhaltensorientierte Erklärungen	12
3.3	Internationalisierungsmotive	13
4	Konfigurationen internationaler Unternehmen.....	16
4.1	Konfigurationstypen nach Perlmutter	16
4.2	Konfigurationstypen nach Bartlett/Ghoshal	19
5	Nachhaltigkeit in multinationalen Unternehmen	24
5.1	Stammsitz-Niederlassungs-Beziehungen und Corporate Social Responsibility	24
5.2	Bedeutung nationaler Institutionen	27
5.3	Corporate Social Responsibility entlang der Wertschöpfungskette.....	28
6	Literatur.....	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kapitaleinsatz und Managementleistung im Ausland.....	10
Abbildung 2: Übersicht der verschiedenen Markteintrittsformen.....	11
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Vorteilen und Markteintrittsstrategien bei Dunning	14

Abstract

Nachhaltigkeit im Internationalisierungsprozess wurde hinsichtlich der Wirkung auf Standorte in den neuen Produktionsländern diskutiert oder hinsichtlich einer globalen Verantwortlichkeit von multinationalen Unternehmen. Am Ort der Headquarter selbst wurden die soziale und finanzielle Wirkung auf den Standort angesprochen. Headquarter sind jedoch vor allem und zunächst Entscheidungszentren. Daher kann der Aspekt der globalen Verantwortung nicht am Standort und an den nationalen Aktivitäten alleine festgemacht werden: Damit wird die Frage der Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg angesprochen.

Zentral sind dabei regionale Headquarter: Sie sind einerseits Managementzentralen, andererseits Mittler zwischen Muttergesellschaft und ausführenden Niederlassungen. Aufbauend auf unterschiedlichen Steuerungskonfigurationen von internationalen Konzernen werden die Einflussstärken und die Stabilität regionaler Headquarter sowie die Möglichkeiten der Durchsetzbarkeit von Nachhaltigkeit diskutiert. Abschließend werden bisherige Ergebnisse zum Zusammenspiel zwischen Headquarter und Niederlassung bei der Implementierung von Nachhaltigkeitskonzepten, vor allem Corporate Social Responsibility, der Bedeutung der unterschiedlichen nationalen Institutionen und der Entwicklung entlang der Wertschöpfungskette verglichen.

Die Ergebnisse zu den theoretischen Überlegungen ebenso wie zu den bisherigen empirischen Daten sind gemischt und lassen noch keine klare Aussage zu. Bisher gibt es jedoch noch keine einschlägigen Resultate zu einem dreigliedrigen Konzernverhältnis. Dies bleibt weiterhin ein empirisches Desiderat.

Sustainability in the process of internationalization is discussed particularly with regard to effects on sites in developing countries or concerning a global responsibility of multinational companies. Furthermore, the social and financial impact at the location of the site is addressed. However, headquarters are above all centres for decision-making. Therefore the aspect of global responsibility does not end at the site's gates or is a question of national activities alone: Sustainability needs to be addressed along the entire value chain.

Regional headquarters are central for this issue: On the one hand, they are in a central management position; on the other hand, they play an intermediary role between parent company and subsidiaries. Based on different configurations of control in international corporations, the strengths of the influence and the stability of regional headquarters, as well as the probability for the enforcement of sustainability will be discussed. Finally, previous results on the interplay between headquarter and subsidiary in the implementation of sustainability concepts, especially corporate social responsibility, the importance of various national institutions and the development along the value chain are compared.

Results of the theoretical considerations as well as the existing empirical data are mixed and do not allow for a clear conclusion. So far, there are no results on a tripartite relationship of the total group. This remains an empirical desideratum.

1 Einleitung

Der unternehmerische Stellenwert der Themen Nachhaltigkeit und Corporate (Social) Responsibility hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Firmen werben mit nachhaltig produzierten Produkten, nachhaltiger Unternehmensführung und sozialer Nachhaltigkeit. Auch multinationale Unternehmen stellen sich heute medial möglichst sichtbar der Aufforderung zum nachhaltigen Wirtschaften. Dabei ist durchaus eine Politikänderung der Großunternehmen zu bemerken: Waren bis in die 90er Jahre Unternehmen vor allem mit der Abwehr von Skandalisierungen beschäftigt, so suchen heute Unternehmen aktiv eine positive Darstellung ihrer Aktivitäten und eine Zusammenarbeit mit den GegnernInnen von gestern. International tätige Unternehmen, die auf dem Radarschirm der Nachhaltigkeits- und UmweltaktivistInnen aufscheinen, haben ihre Praktiken den Erfordernissen der Nachhaltigkeit angepasst.

Offen bleibt jedoch weiterhin, inwieweit die Erwartungen der Öffentlichkeit und der Stakeholder in die Breite und Tiefe der Nachhaltigkeitskonzepte und die tatsächliche Umsetzung erfüllt werden, vor allem, weil Unternehmen mit der Transparenz und Einräumung von Partizipation mehr als zurückhaltend sind. Globalisierungsprozesse wie der Trend zur Auslagerung der Produktion aus den Industriestaaten mit starker Regulation und hoher öffentlicher Aufmerksamkeit für Standards der Nachhaltigkeit hin zu Schwellenländern einerseits und der Auftritt von Unternehmen, deren Stammsitz nicht in der OECD-Welt angesiedelt sind, machen die Lage unübersichtlich. Es stellt sich die Frage, ob die Philosophien und Strategien, welche hinter dem Begriff Nachhaltigkeit und damit verbundenen Konzepten wie Corporate (Social) Responsibility, Corporate Sustainability und Green Management stehen, auch an diesen Standorten implementiert und in die Praxis umgesetzt werden können.

Nachhaltigkeit im Internationalisierungsprozess wurde vor allem hinsichtlich der Wirkung auf Standorte in den neuen Produktionsländern diskutiert oder hinsichtlich einer globalen Verantwortlichkeit international agierender und multinationaler Unternehmen. (Altwater/Mahnkopf 1996; 2002; Daub 2005; Stieglitz 2002). Am Ort der Headquarter selbst wurde vor allem die soziale und finanzielle Wirkung auf den Standort angesprochen (Hahn et al. 1999; Sieber 2006; 2008). Headquarter sind jedoch vor allem und zunächst Entscheidungszentren. Daher kann der Aspekt der globalen Verantwortung (Lautermann 2005; Dunning/Fortanier 2006) nicht alleine am Standort und an den nationalen Aktivitäten festgemacht werden: Damit wird die Frage der Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg angesprochen. Auf der Grundlage der globalen Verantwortlichkeit und Solidarität muss daher der Nachhaltigkeitsbegriff um ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung für Tochterunternehmen, deren Standortländer und Stakeholdergruppen erweitert werden (Nachbagauer 2015).

Komplexer wird die Frage nach der Möglichkeit der Umsetzbarkeit von Nachhaltigkeit bei regionalen Headquartern: Sie sind auf der einen Seite Managementzentrale, sie übernehmen strategische Aufgaben mit der Steuerung untergeordneter Einheiten, inkludieren häufig Forschungs- und Entwicklungszentren und einen Vertriebssteil. Auf der anderen Seite sind sie als in einen größeren Konzern eingelagerte regionale Zentren Mittler zwischen Muttergesellschaft und ausführenden Niederlassungen (Wanner 2006; Schuh 2013). Damit vereinen sie einerseits Managementfunktionen für andere mit der Eigenschaft, Empfänger von (strategischen) Vorgaben zu sein. Andererseits sind sie auch Überbringer von Interessen und Anliegen der einzelnen Standorte an die Zentrale (Werth 2006). Regionale Headquarter stehen daher in einem besonderen Spannungsverhältnis zwischen Mutterunternehmen, eigenen Interessen und Niederlassungen.

Zwar sind die Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten der regionalen Headquarter auf Produktions- und Arbeitsbedingungen faktisch sehr unterschiedlich ausgestaltet, dennoch bleibt eine direkte und indirekte Verantwortung für Betriebsstandorte und Konzernunternehmen, wobei hier die tatsächliche Durchsetzungsmacht und faktische Möglichkeit der Nachweisführung der Headquarter zu hinterfragen ist.

Für die Diskussion stellen sich daher Fragen wie: Spielen das Herkunftsland der Mutterunternehmung, der Standort des regionalen Headquarters sowie die Niederlassungsländer und die damit verbundenen Rechtskriterien, Sozial- und Arbeitsstandards, Umweltnormen, öffentliche Aufmerksamkeit und Landeskultur eine Rolle und wenn ja, welche? Sind die in Headquartern getroffenen Entscheidungen aufgrund der laufenden Interaktionen mit dem Umfeld standortspezifisch? Gibt es Unterschiede zwischen Unternehmen je nach der Macht- und Kompetenzverteilung innerhalb der Konzerne? Ist der Headquarterstandort ein wesentlicher Einflussfaktor für das gesamte Nachhaltigkeitsmanagement der Konzerne und in welcher Form wird dieser Einfluss wirksam?

Nach einer knappen Begriffsklärung zu regionalen Headquartern werden in einem ersten Schritt Internationalisierungstheorien als Hintergrundfolie dargestellt. Dabei zeigt sich, dass die Ausbildung regionaler Headquarter regelmäßig mit einem sehr fortgeschrittenen Stadium der Internationalisierungsprozesse von Unternehmen einhergeht. Neben traditionellen Internationalisierungsformen werden auch neuere Phänomene wie Netzwerkstrukturen beachtet.

Darauf aufbauend werden unterschiedliche Steuerungskonfigurationen von internationalen Konzernen dargelegt: Vor diesem Hintergrund lässt sich ein erster Eindruck vom Verständnis, der Ausgestaltung und der Möglichkeit der Durchsetzbarkeit von Nachhaltigkeit gewinnen. Diese Prozesse der Nachhaltigkeitsorientierung können sowohl Top-Down vom Mutterunternehmen, als auch Bottom-Up von den Niederlassungen ausgehen. Eine dritte Möglichkeit ist die Initiierung durch das regionale Headquarter, also Out-of-the-Middle. Diese letzte Möglichkeit ist vor dem Hintergrund besonders interessant, dass zunehmend Unternehmen aus Ländern mit regelmäßig niedrigeren Nachhaltigkeitsstandards ein regionales Headquarter in Ländern mit relativ hohen Standards, wie beispielsweise Österreich, gründen, um von diesem Headquarter aus wiederum Niederlassungen in Länder mit geringeren Sozial-, Arbeits- und Umweltnormen zu steuern. Kann in dieser Konstellation der Standort des regionalen Headquarters einen Unterschied, der einen Unterschied macht, machen?

Dazu werden bisherige Ergebnisse zum Zusammenspiel zwischen Headquarter und Niederlassung bei der Implementierung von Nachhaltigkeitskonzepten, vor allem Corporate Social Responsibility, der Bedeutung der unterschiedlichen nationalen Institutionen und der Entwicklung entlang der Wertschöpfungskette verglichen. Bisher gibt es jedoch noch keine Resultate zu einem dreigliedrigen Konzernverhältnis. Dies bleibt weiterhin ein empirisches Desiderat.

2 Regionale Headquarter

Regionale Headquarter sind Organisationen, die in einer Besitzpyramide eine mittlere Stellung zwischen Unternehmenszentrale (Stammsitz) und operativen Unternehmen (Niederlassungen) einnehmen (Grosse 1981; Lehrer/Asakawa 1999). Der Headquarter-Begriff kann zunächst institutionell oder funktional verstanden werden.

Der institutionelle Begriff fragt nach rechtlichen Organisationsformen und Eigentumsverhältnissen. So kann ein regionales Headquarter im institutionellen Begriffsverständnis als ein Unternehmen verstanden werden, das mehrheitlich im Besitz eines Stammunternehmens aus einem anderen Land oder einer anderen Region als dem Sitz des regionalen Headquarters ist und selbst wieder mehrheitlich an weiteren Unternehmen im eigenen Land oder der eigenen Region beteiligt ist. Weiter kann zwischen den Sitzländern des Stammsitzes, des regionalen Headquarters und der Niederlassungen unterschieden werden, entsprechen stehen nationale regionale Headquarter internationaler Unternehmen solchen von nationalen Unternehmen gegenüber, internationale regionale Headquarter, zuständig auch für Länder außerhalb des eigenen, können ihrerseits nationale oder internationale Eigentümer aufweisen. Für die Beantwortung der Frage der sozioökonomischen Nachhaltigkeit von Headquartern trägt diese Unterscheidung jedoch wenig bei.

Daher verfolgen wir einen funktionalen Headquarter-Begriff: Hier steht die Frage im Vordergrund, welche Funktionen ein regionales Headquarter im Konzernverband erfüllt. Regionale Headquarter üben diese Funktionen für die ihnen zugeordneten Niederlassungen aus, wobei sie selbst wieder niederlassungsähnlich gegenüber der Konzernzentrale Empfänger von Leistungen und Vorgaben der Muttergesellschaft sind. Regionale Headquarter sind dabei nicht oder nur sehr eingeschränkt selbst operativ tätig – dies beschränkt sich häufig auf Handel am Standort des regionalen Headquarters oder den Betrieb von Forschungs- und Entwicklungszentren (Nell/Ambos 2013).

Mögliche Funktionen des regionalen Headquarters umfassen dabei (Chandler 1991; Young/Goold 1993; Foss 1997; Young et al. 2000; Wanner et al. 2004; Henderson/Ono 2008; Garvin/Levesque 2008; Alfoldi et al. 2012):

- Strategisches Management:
 - Strategische Planung und Umsetzung;
 - Budgetierung und Finanzierung, Controlling;
 - internationale Personalsteuerung und Recht, Repräsentation und Governance;
 - Strategisches Marketing, Logistik;
 - Kommunikations- und Informationsmanagement, Wissensmanagement.
- Operative Aufgaben:
 - Zur-Verfügung-Stellen von zentralen Diensten (IKT, HR ...) für operative Einheiten;
 - Suche nach neuen Chancen und organisatorische Anpassung;
 - Mehrwertschaffung durch Weiterentwicklung, Allokation und Einsatz vorhandener Ressourcen.

Neben rechtlich selbständigen und im (zumindest mehrheitlichen) Eigentum des Stammsitzes befindlichen Tochterunternehmen kommen als funktionale Träger von Headquarteraufgaben zum Beispiel auch Minderheitsbeteiligungen, Lizenznehmer, Joint Ventures, Netzwerkpartner und spezielle Teile von

operativen Einheiten im Rahmen von regionalen Managementmandaten (Alfoldi et al. 2012) oder sogar Einzelpersonen in Frage.

In der Tradition der Internationalisierungstheorie wird die Implementierung eines regionalen Headquarters zunächst aus einer Top-Down-Perspektive verstanden: Heenan (1979) betont den Steuerungs- und Kontrollcharakter der regionalen Zentrale für eine geographisch Region. Diese Definition wird auch noch von Enright (2000) unter praktischen Erwägungen wiederholt: Man erspart sich so die oftmaligen Rückfragen oder Konsultationen zu einem überseeischen Stammsitz. Young et al. (2001) fügen den Aspekt der Verantwortlichkeit des regionalen Headquarters für die Niederlassungen hinzu.

Deutlich breiter ist der Begriff bei Bartlett/Ghoshal (1989; Bartlett 1986): Der Kontrollaspekt ist nur eine mögliche Rollenausprägung für ein regionales Headquarter, weitere Aspekte betreffen die selbständige Weiterentwicklung des Unternehmens und des Marktes in der Region bis hin zur Einflussnahme des regionalen Zentrums auf den Stammsitz. So betont Mori (2002) die Synergieeffekte, die mit der Einführung regionaler Zentren entstehen können, ebenso wie die Nähe der Entscheidungen zu den Märkten und neue regionale Produktentwicklungen. Damit kann das Spannungsverhältnis zwischen der notwendigen Nähe zum Markt und den Erfordernissen einer globalen Effizienz (Bartlett/Ghoshal 1995) zumindest entschärft werden.

Mit dem Verständnis des transnationalen Unternehmens als Netzwerk (Ghoshal/Bartlett 1990; Doz/Prahalad 1991; Hedlund 1986) erweitert sich die Bedeutung des regionalen Zentrums nochmals: Regionale Zentren sind dann nicht bloß Knotenpunkte in einer Hierarchie, die analog einer Organisation gedacht ist, sondern übernehmen eigenständige und wechselnde Aufgaben in einem gemeinsamen Konzert von Stammsitz, Regionalzentren und Niederlassungen. Entgegen dem Top-Down-Ansatz geht es hier eher um das Management der wechselseitigen Abhängigkeiten und der Informationsströme. Diese Steuerung ist selbst wieder nicht zentralisiert, sondern zwischen den beteiligten Einheiten je nach Macht und Umsetzungsvermögen verteilt. Die Rollen von Tochterunternehmen und regionale Zentren sind in diesen Netzwerken nicht von vorne herein gegeben, sondern werden immer wieder neu ausgehandelt (Joseph/Ocasio 2012).

3 Internationalisierungsstrategien

Begründungen für den Internationalisierungsprozess von Unternehmen stammen aus einer Reihe von Disziplinen und Denktraditionen wie Außenhandelstheorie, Industrieökonomie, Transaktionskostentheorie, Betriebswirtschaftslehre und Organisationssoziologie. Entsprechend unterschiedlich fallen die Betrachtungsergebnisse aus. Zugleich mit den Begründungen kommen diese Theorien zu unterschiedlichen Schlüssen bei Verlauf, Zielrichtung und Stabilität des Internationalisierungsprozesses. Die Entscheidung, international tätig zu sein, hat jedenfalls zur Folge, dass die Kernelemente des laufenden Geschäftes neu geordnet werden müssen: Ressourcen und Kapazitäten sollen unter Beachtung der Länderspezifika optimal genutzt werden. Welche Eintrittsform zur Anwendung kommt, hängt ab sowohl von (Haas 2006):

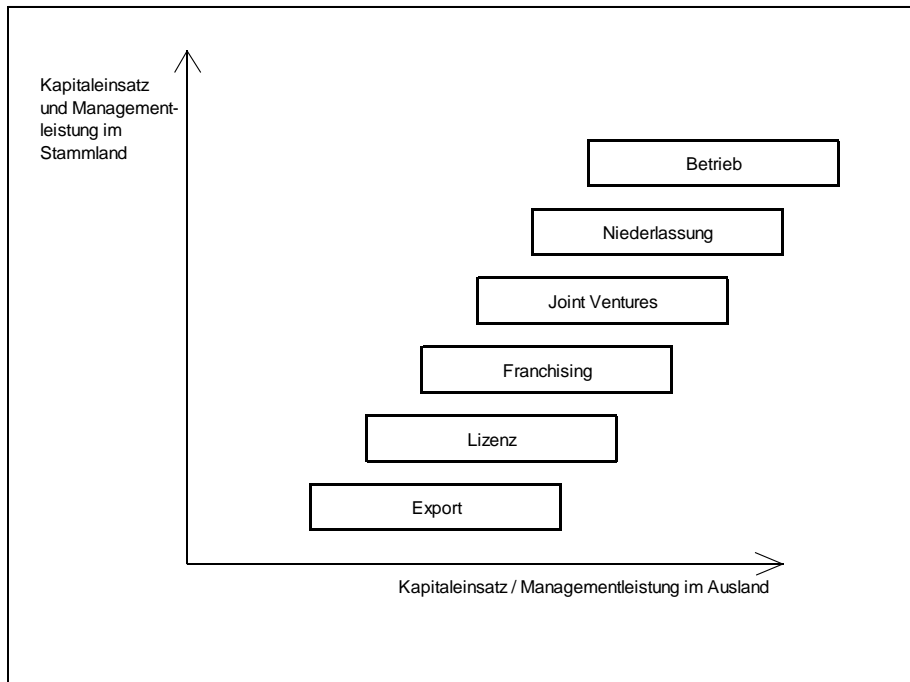
- unternehmensinternen Variablen (beispielsweise Fremdbeteiligungsanteil, Kontrollmöglichkeit, finanziellen Anforderung) als auch von
- unternehmensexternen Variablen (beispielsweise politischen und rechtlichen Gegebenheiten).

3.1 Markteintrittsformen

Erste konzeptionelle Überlegungen zur Entwicklung unterschiedlicher Markteintrittsformen basieren auf Überlegungen zum Produktlebenszyklus (Vernon 1966; 1979). In einer ersten Wachstumsphase wird das Produkt ausschließlich im Innovationsland produziert und abgesetzt. Eine erste Auslandsnachfrage wird zunächst durch Exporte befriedigt, durch die höheren Stückzahlen sinken die Produktions-Stückkosten (Economy of scale). Trotz eines Rückganges der Nachfrage am Heimatmarkt in der Reifephase steigen die Exporte, da sich das Produkt auf den Auslandsmärkten erst in der Wachstumsphase befindet. Das Übergewicht des Auslandsumsatzes über den Inlandsumsatz macht eine Verlagerung der Produktion ins Ausland interessant. In der Sättigungsphase des heimischen Produktlebenszyklus wird der mittlerweile unbedeutende Heimatmarkt vom Ausland aus bedient.

In einer Verallgemeinerung dieser Überlegungen und Loslösung vom Einzelproduktlebenszyklus gelangt man zu einer Stufengliederung des Internationalisierungsprozesses. Hier nehmen mit jedem weiteren Schritt der Kapitaleinsatz und die notwendige Managementleistung sowohl im eigenen Land wie auch im Ausland zu.

Abbildung 1: Kapitaleinsatz und Managementleistung im Ausland

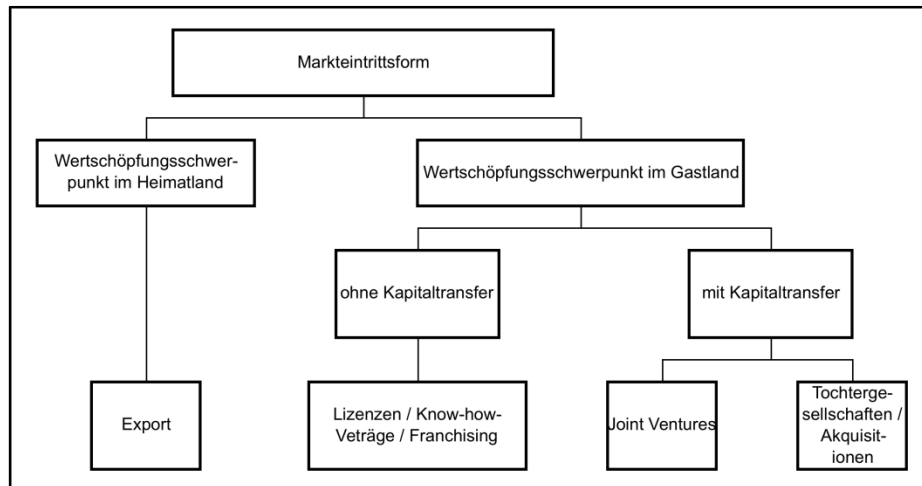


Quelle: Niehoff/Reitz 2001: 50

Gemeinsam mit der zunehmenden internationalen Verflechtung steigen Komplexität und Anforderungen an Management, Struktur und Strategie. Dabei geht es einerseits um die Quantität der zu berücksichtigenden Vorgaben (wie Gesetzeslagen, Marktstrukturen, Nationalkulturen ...) und um das Ausmaß der Auslandsaktivitäten, andererseits um die Qualität der Anforderungen, also das Ausmaß der Unterschiedlichkeiten der Gastländer und der konkreten Tätigkeiten, die in das Ausland verlagert werden.

Mit der Eintrittsform entscheidet das Unternehmen über den Grad an Kontrolle und Steuerung, Risiko und Flexibilität, da eine Reihe von Festlegungen wie Kapitalbindung und Ressourcenwidmung gemacht werden, die zumindest kurzfristig nicht zurückgenommen werden können. Vor diesem Hintergrund werden Markteintrittsformen nach dem Ort des Schwerpunktes der wertschöpfenden Tätigkeit unterschieden. Bei einer Leistungserstellung im Ausland kann weiters in Formen mit und ohne Kapitaltransfer unterschieden werden.

Abbildung 2: Übersicht der verschiedenen Markteintrittsformen



Quelle: Schramm-Klein 2012: 26

Regionale Headquarter werden als Möglichkeiten angesehen, das Steuerungsproblem großer, international divers aufgestellter Unternehmen lösen zu helfen. Sie sollen so die sonst unüberschaubaren Strukturen und die Komplexität multinationaler Geschäfte managebar machen. Für die Diskussion über regionale Headquarter kommen vornehmlich Formen in Betracht, die mit intensiven Wertschöpfungstätigkeiten in der fraglichen Region einher gehen und zugleich mit einem hohen finanziellen Commitment, also regelmäßig mit Kapitaltransfer, verbunden sind. Regionale Headquarter sind daher eher bei langfristigen Joint-Ventures und der Gründung oder Akquisition einer Anzahl von Auslandstöchtern zu erwarten. Sie sind daher typisch für große und reife Unternehmen.

Nur in Ausnahmefällen wird eine langfristige Verbindung durch Franchising – also bei geringem Kapitaltransfer – auch die Notwendigkeit eines regionalen Headquarters nach sich ziehen. Dies wird vor allem im Dienstleistungsbereich wie bei Franchise-Restaurantketten der Fall sein, die per Definition keines stammsitzorientierten Produktionsstandortes bedürfen, dem Franchisegeber aber umfassende Kontroll- und Eingriffsrechte einräumen, wodurch eine starke Abhängigkeit des Franchisenehmers entsteht. Zugleich erfordert das einheitliche Produkt- und Marketingkonzept eine hohe zentrale Steuerung. Andere Beispiele sind Unternehmen, die im Wesentlichen Wissen herstellen und aus diesem Grund keine sehr aufwendigen, dauerhaften Infrastrukturen brauchen wie das beim Outsourcing im IT-Dienstleistungsbereich der Fall ist (Gadatsch 2006).

Im Produktionsbereich sind regionale Headquarter auch ohne eigene Wertschöpfung im Ausland dann sinnvoll, wenn die Wertschöpfung selbst im Ausland entsteht, dort aber ausgelagert ist. Dies wäre bei der Lohnfertigung, beispielsweise Subcontracting in der Textilindustrie (Nordas 2004), der Fall. Aus einer Nachhaltigkeitssicht sind besonders die Auslagerungen in Lohnfertigung heikel. Diese Branchen werden immer wieder für zu niedrige Löhne, übermäßig viele Überstunden oder kein Interesse an der Beteiligung von ArbeiterInnen kritisiert, Arbeitsrecht und die Sozialstandards werden nur in geringem Umfang eingehalten (Südwind Agentur 2015). Mangels Kapitalverflechtungen sind jedoch der Verantwortungsdurchsetzung rechtliche Grenzen gesetzt, häufig bleibt ein „blaming“ durch NGOs die einzige Konsequenz. Der Subcontractor ist ja ein unabhängiges Unternehmen, welches eigenverantwortlich

Produkte oder Produktionsschritte entsprechend den Spezifikationen des Kunden herstellt oder durchführt. In manchen Industrien haben sich ganze Hierarchien oder Schichten (Tiers) an Vertragsfertigungsbetrieben gebildet. Faktisch jedoch liegt die Steuerung der Produktion beim Auftraggeber, der vor Ort durch eine Niederlassung oder einen bevollmächtigt Handelnden vertreten ist, dessen Funktionen durchaus dem eines Headquarters entsprechen.

3.2 Verhaltensorientierte Erklärungen

Regionalen Strategien multinationaler Unternehmen sind in der Regel in die globale Unternehmensstrategie eingebettet (Kozminski/Yip 2000). Die heutigen Strukturen eines multinationalen Unternehmens sind das Ergebnis von Strategien, die in der Vergangenheit eingeschlagen wurden. Diese waren Lösung für die Probleme von damals und beruhen einerseits auf eigenen Zieldimensionen und Optimalitätsvorstellungen sowie andererseits auf Verhaltensannahmen über AkteureInnen in Wirtschaft und Umwelt (Bathelt/Glücker 2012).

Strategie und Struktur von multinationalen Unternehmen sind demgemäß die Folge eines permanenten Optimierungsprozesses, der aus evolutionsökonomischer Sicht in Abhängigkeit von der vorhandenen Struktur, von Lernprozessen und Misserfolgen früherer Entscheidungen und Vergangenheitserfahrungen vollzogen wird. Als prominente Vertreter der Lerntheorie der Internationalisierung gilt die Uppsala-Schule (Johanson/Wiedersheim-Paul 1975; Johanson/Valne, 1977; 1990; 1992; 2003), die davon ausgeht, dass Internationalisierungsentscheidungen weniger durch ökonomische Faktoren (wie Kostenunterschiede und Nachfragebedingungen, wie sie klassische und neoklassische Ansätze betonen) bedingt sind, sondern vor allem auf verhaltensorientierte Konzepten wie Lernen, Wissen und Erfahrungen (Cyert/March 1963; Aharoni 1966) beruhen. Diese Theorien streichen den dynamischen Aspekt der Internationalisierung heraus (Holtbrügge 2005).

Das Modell (Kutschker/Schmid 2011; Meckl 2014) beruht auf zwei Hauptmerkmalen, dem Internationalisierungsmuster und dem Internationalisierungsmodell. Im Internationalisierungsmodell wird zwischen statischen und dynamischen Elementen unterschieden. Zu ersteren zählen Marktwissen und Marktverbundenheit, zu letzteren Marktbearbeitungsentscheidungen und laufende Aktivitäten. Der Internationalisierungsprozess selbst durchläuft dabei wieder Stufen von regelmäßigen Exportaktivitäten durch unabhängige Vertreter über die Errichtung einer eigenen Vertriebsgesellschaft bis hin zur eigenen ausländische Produktionsgesellschaft.

Die Marktdurchdringung folgt dabei der Nähe der Märkte: Damit ist jedoch nicht die physische Nähe gemeint, sondern die psychische Distanz, die sich durch Faktoren wie Sprache, Kultur und Managementverhalten, Ausbildung und industrielle Entwicklung ergibt. So gewinnt vor allem die Einbettung in Wissensnetzwerke an Bedeutung ebenso wie die Verfügbarkeit von Personen, die die fremden Kulturen auch schon am Firmenstammsitz leben und einbringen können. Zu denken ist hier vor allem an die Nutzung des Humanpotenzials von MigrantInnen. Viele Personen mit Migrationshintergrund verfügen über eine hybride Identität, in der sie sich zwei oder mehreren kulturellen Räumen gleichermaßen zugehörig fühlen, sowie über fundierte Kenntnisse zu Sprache und Verhalten anderer Kulturen (Wippermann/Flaig 2009). Wenn man diesen Personen – sowohl gesellschaftlich als auch innerbetrieblich – erlaubt, diese Diversität

auch auszuleben, so tragen sie dazu bei, die psychische Distanz zu aussichtsreichen Märkten zu reduzieren.

Ein Unternehmen geht nach dieser Ansicht bei der Internationalisierung nicht sprunghaft oder revolutionär vor, sondern Schritt für Schritt. Das erworbene Wissen aus den einzelnen Stufen der Internationalisierung stellt die Basis für die weitere Entwicklung dar, es wird zur Entscheidungsgrundlage für die folgenden Schritte. Damit ergibt sich eine Pfadabhängigkeit des Internationalisierungsprozesses auf faktischer Ebene von Sunk costs: Kapital, Produkte, Technologie und Wissen sind in bestimmten Märkten investiert, das Commitment in diese Märkte ist entsprechend hoch. Auch auf psychologischer Ebene ergibt sich ein Lock-In-Effekt: Gerade weil die Strategie in der Vergangenheit erfolgreich war, wird das dominierende Entscheidungsmuster wiederholt, fixiert und erhält einen deterministischen Charakter. Ein Entscheidungspfad wird so für das Unternehmen zur unhinterfragten und identitätsstiftenden Glaubensrichtung, die auch Neueinsteiger in die Firma nicht in Frage stellen: Das erleichtert zwar die interne Koordination maßgeblich, die Flexibilität und Anpassungsmöglichkeiten an sich veränderte Umweltbedingungen wird so jedoch eingeschränkt (Sydow et. 2009).

3.3 Internationalisierungsmotive

Der Wandel der Internationalisierung weg von der einfachen Auslagerung von Produktionen hin zu zum High-end der Wertschöpfungskette stellt auch neue Anforderungen an die Modelle der Internationalisierung. Grundlage der Erklärung dieser neueren Entwicklungen ist regelmäßig das eklektische Paradigma von Dunning (1977; 1980; 1988; 2000).

Das eklektische Paradigma (Kutschker/Schmid 2011; Meckl 2014) zieht zur möglichst umfassenden Beschreibung der mehrdimensionalen und komplexen Entscheidungen bei internationalen Marktbearbeitungsformen verschiedene Theorieströmungen heran: Die Theorie des monopolistischen Vorteils (Ownership), die Standorttheorie (Location) und die Internationalisierungstheorie (Internationalization) dienen als Basis des OLI-Paradigmas. In diesem Modell wird weiters in die üblichen Marktbearbeitungsformen wie vertraglichen Ressourcentransfer, Export und Direktinvestition unterschieden. Die Vorteile der Markteintritts- oder Bearbeitungsform sind von internen und externen Bedingungen abhängig (Meckl 2014):

- Eigentumsvorteile (ownership advantages): Managementkompetenzen, Technologievorsprünge, Branchenerfahrung, Risikodiversifikation;
- Internationalisierungsvorteile (internationalization advantages): Reduktion von Transaktionskosten, Verhinderung von Wissensabflüssen, staatliche Internationalisierungsanreize;
- Standortvorteile (location advantages): Verfügbarkeit von Arbeitskräften, politische, rechtliche oder soziokulturelle Faktoren.

Die Entscheidung für eine bestimmte Markteintrittsform folgt dabei der Kombination von Vorteilskategorien, es ergibt sich eine Matrix mit neun Feldern (Abbildung 3).

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Vorteilen und Markteintrittsstrategien bei Dunning

Form des Markteintrittes und der Marktbearbeitung	Vorteilskategorie		
	Eigentumsvorteil	Internationalisierungs-vorteil	Standortvorteil
Direktinvestition	Ja	Ja	Ja
Export	Ja	Ja	Nein
Vertr. Ressourcen-übertragung	Ja	Nein	Nein

Quelle: nach Kutschker/Schmid 2011: 456

Für die Thematik regionaler Headquarter, die ja regelmäßig mit Direktinvestitionen verbunden sind, bedeutet dies, dass sowohl Eigentums- wie auch Internationalisierungs- und Standortvorteile gegeben sein müssen. Während Eigentums- und großteils auch Internationalisierungsvorteile das Unternehmen selbst betreffen und durch dieses gestaltbar sind, sind Standortvorteile vom Niederlassungsland abhängig oder zumindest von der Passung zwischen Unternehmensefordernissen und Standortbedingungen des Gastlandes. Harte Standortfaktoren wie Faktorkosten, Transport- und Kommunikationskosten, aber auch Infrastrukturbedingungen oder Umweltauflagen ebenso wie weiche Standortfaktoren wie Wirtschaftsklima, Sozialmilieu und Image der Region, Wohnumfeld und Bildungs- und Kultur- sowie Erholungs- und Freizeitangebot sind durch die Niederlassungsregion, wenn schon nicht steuerbar, so doch beeinflussbar.

Sowohl Dunning als auch andere ForscherInnen (z.B. Stoian/Fragkiskos 2008) konnten das eklektische Paradigma empirisch bestätigen. Im Laufe der Zeit wurde die Theorie ergänzt (Dunning 1988; 2006), beispielsweise um die Faktorausstattung der Länder als Basis der Standortvorteile, Strukturvariablen für Strategieentscheidungen, den Handel zwischen Konzerngesellschaften und Desinvestitionen. Eine wesentliche Erweiterung stellt der Einbezug von Entscheidungsmotiven für internationale Produktionsstandorte dar (Dunning 1988; 2000): Unterschieden wird zwischen Nähe zum Absatzmarkt (Market-seeking), dem verbesserten Zugang zu Inputfaktoren (Resource-seeking) und dem Streben nach globaler Effizienz (Efficiency-seeking). In späteren Publikationen werden diese drei Motive um die Suche nach einer Erweiterung der Eigentumsvorteile durch Akquisition (Strategic asset-seeking) ergänzt. Bei modernen multinationalen Unternehmen im europäischen Raum dominieren im Regelfall Market-seeking-Strategien durch Handel und Foreign direct investments, während Efficiency- oder Resource-seeking-Strategien sich üblicherweise auf den Low-tech-Bereich (wie beispielsweise Textilindustrie) beschränken. In einer zentralen Region und bei Market-seeking-Strategien ist der Zugang zu Märkten entscheidend, für ein regionales Headquarter also die Öffnung, der Zugang und die Durchlässigkeit in Richtung der Märkte der Niederlassungen.

Für eine nachhaltige Standortsicherung des Headquarters ist vor allem das Motiv des Strategic-asset-seeking interessant, da sich Eigentumsvorteile überwiegend langfristig darstellen. In diesem Falle ergeben

sich Eigentumsvorteile in hochentwickelten Regionen vor allem durch den Zugang zu spezifischen Managementkompetenzen: Ähnlich wie beim Uppsala-Modell ist dabei an die kulturelle Nähe zu den Niederlassungsmärkten zu denken: Es geht also wieder um die Kenntnis von spezifischen Sprachen und Verhaltensweisen, die für die Begründung eines regionalen Headquartiers sprechen.

Resource-seeking als Motiv ist für eine Region, die zu den einkommensstärksten der Welt gehört, nur für spezifische wissensintensive Wertschöpfungsprozesse sinnvoll. Die gesuchte Ressource ist dann Know-how, sei es angewandtes Know-how in der Form hochqualifizierter MitarbeiterInnen, sei es theoretisches Know-how in der Form einer Nähe zu wissensgenerierenden Institutionen (Forschungszentren, Cluster etc.). Diese Tätigkeiten sind vor allem verbunden mit weichen und personenbezogenen Standortfaktoren, also jenen Bereichen, die sich unmittelbar an MitarbeiterInnen wenden und von diesen beurteilt werden. Es geht daher um die Schaffung von langfristig abgesicherten, attraktiven Arbeitsplätzen, die eine Steigerung der Qualität des Arbeitslebens und Berücksichtigung von MitarbeiterInneninteressen versprechen (Loew/Braun 2006; Levering 1988). Nachhaltigkeit wird in dieser Lesart daher vor allem als Corporate Social Responsibility wahrgenommen (Bassen et al. 2005; Mayerhofer et al. 2008; Hardke/Kleinfeld 2010).

4 Konfigurationen internationaler Unternehmen

Schon früh wurde die Einheitlichkeit des Begriffes multinationaler Unternehmen in Frage gestellt. Perlmutter (1969) unterschied in einer ersten Einteilung zunächst drei Formen, später vier Varianten (Chakravarthy/Perlmutter 1985) von multinationalen Unternehmen nach ihrer Wertorientierung und Strategie im Zusammenwirken von Stammsitz und Niederlassung. Heute wird in der Strategiedebatte vor allem auf das Modell von Bartlett und Ghosal (1989; 1995; Ghoshal/Bartlett 1990) zurückgegriffen. Dieses Modell entwickelt die Überlegungen von Perlmutter weiter und verbindet sie mit den marktorientierten vier Idealtypen internationaler Unternehmen nach Porter (1989) und den Differenzierungskategorien nach Dunning (1979; 1995). In der Folge werden die Modelle nach Perlmutter und Bartlett und Ghosal auf ihren Nutzen für die Erklärung der Wirksamkeit regionaler Headquarter in multinationalen Unternehmen untersucht. Die Schlussfolgerungen sind als Hypothesen formuliert.

4.1 Konfigurationstypen nach Perlmutter

Perlmutter (1969) unterscheidet zwischen ethnozentrischen, polyzentrischen und geozentrischen Unternehmen, später fügen Chakravarthy und Perlmutter (1985) als weitere Variante regiozentrisch hinzu. Diese Einteilung ist heute für das internationale Human Resource Management noch von großer Bedeutung (Mayrhofer/Brewster 1996; Mayrhofer et al. 2007; Hill 2013; Dessler 2014; Dowling et al. 2013), während in der Strategiedebatte andere Konzepte (vor allem Porter und Bartlett und Ghosal) Platz gegriffen haben. Unter dem zunehmenden Bedeutungsgewinn von Netzwerken als Grundlage für die Stammhaus-Niederlassungs-Beziehung kann eine Wiederbesinnung auf die mit dieser Einteilung einhergehenden Überlegungen hilfreich sein. Für die Fragestellung der Durchsetzbarkeit von Nachhaltigkeitsvorstellungen sind die Überlegungen Perlmutters jedenfalls sehr relevant, werden doch Werthaltungen und Macht- und Steuerungsverhältnisse an zentraler Stelle eingeführt. Zudem sind im Hinblick auf regionale Headquarter die Überlegungen der erweiterten Variante zum regiozentrischen Modell wichtig.

Perlmutter entwickelt die Unternehmensprofile auf der Basis der Dimensionen Komplexität, Autorität und Entscheidungsort, Bewertung und Kontrolle, Sanktionen, Kommunikationsmuster, Identität und Personalfluss (Perlmutter 1969), später werden Mission und Kultur hinzugefügt (Chakravarthy/Perlmutter 1985). In der Realität treten Unternehmen in Reinformen sehr selten auf, häufig kommt es zu Überschneidungen der Grundhaltungen, Mischformen sind das Ergebnis. Die sehr holzschnittartigen Charakterisierungen sind daher als Idealtypen zu verstehen.

Ethnozentrische Grundhaltung

“Ethnocentrism is a predisposition where all strategic decisions are guided by the values and interest: of the parent. Such a firm is predominantly concerned with its viability worldwide and legitimacy only in its home country.” (Chakravarthy/Perlmutter 1985: 5).

Ethnozentrische Unternehmen sind zumeist hierarchisch und zentralistisch strukturiert, lassen der lokalen Niederlassung ebenso wie regionalen Mittlern nur wenige Spielräume und verfolgen eher globale Strategien. Die Heimat und ihre Kultur werden für prinzipiell überlegen gehalten.

Damit geht eine Anpassung an andere Länder, Institutionen und Kulturen nur so weit, als es zu einer Geschäftsaufnahme erforderlich ist. Entsprechend gering ist der Einfluss des regionalen Headquartiers und entsprechend groß ist die Bereitschaft, bei Widerstand oder bei einer (ökonomisch oder machtpolitisch) attraktiveren Alternative das Gastland zu verlassen. Aspekte der Nachhaltigkeit in einem breiten Sinne spielen nur dann eine Rolle, wenn dies im Stammland ein wichtiger Wert ist; Nachhaltigkeit der Ansiedlung selbst ist nicht zu erwarten.

Polyzentrische Grundhaltung

“Polycentrism is a predisposition where strategic decisions are tailored to suit the cultures of the various countries in which the MNC competes. A polycentric multinational is primarily concerned with legitimacy in every country that it operates in, even if that means some loss of profits.”
(Chakravarthy/Perlmutter 1985: 5).

Strategische Entscheidungen und Produktprogramme werden bei Unternehmen dieses Typs an lokale Kulturen und Bedingungen angepasst. Solche Unternehmen sind organisatorisch dezentral aufgebaut und weisen eine relativ große Autonomie der Niederlassungen auf. Vorrangiges Ziel ist die Akzeptanz des Unternehmens im jeweiligen Gastland.

Die Bereitschaft, sich auf die Standards und Anforderungen des Gastlandes einzulassen, ist groß – selbst wenn sie fremd wirken, werden sie als für den Standort notwendig akzeptiert. Daher ist auch die Bereitschaft zur Anpassung an Institutionen und Kulturen gegeben. Wenn eine Kontrolle der Zentrale ausgeübt wird, dann läuft dies vor allem über Finanzkontrolle. Die Einflüsse der Niederlassung nach innen ebenso wie von regionalen Headquartieren auf die Politik des eigenen Standortes sind entsprechend intakt. Umgekehrt ist jedoch nicht zu erwarten, dass in dieser Konstellation Niederlassungen oder regionale Headquarter ihrerseits die Zentrale oder als gleichrangig empfundene Schwesterorganisationen beeinflussen können. Ebenso ist der Einfluss des regionalen Headquartiers auf nachgeordnete Einheiten gering, da im Zweifel die Werte und Institutionen der Niederlassung bevorzugt werden. Regionale Headquarter sind daher eher eine finanzielle Drehscheibe als eine strategische Steuerungseinheit. Polyzentrische Unternehmen zeigen wenig Bereitschaft, sich bei Widerstand oder bei einer attraktiveren Alternative aus einem Gastland zurückzuziehen, dazu ist die Verankerung im Land ebenso wie der Sorge um Imageverlust zu stark. Nachhaltigkeitsgesichtspunkte in einem umfassenden Sinne spielen also nur dann eine Rolle, wenn dies im Gastland ein wichtiger Wert ist; Nachhaltigkeit der Ansiedlung selbst ist dagegen zu erwarten.

Geozentrische Grundhaltung

“Geocentrism is a predisposition that seeks to integrate diverse subsidiaries through a global systems approach to decision making. A geocentric firm tries to balance viability and legitimacy through a global networking of its businesses. On occasion, these networks may even include the firm's stakeholders and competitors.” (Chakravarthy/Perlmutter 1985: 5).

Der Geozentrismus kann weiter unterschieden werden in abgeschiedene oder integrative Orientierung. Während die erste sich den wichtigen Problemen der Niederlassung nur in marginaler Weise widmet, ist die zweite Form bereit, wichtige Entscheidungen zu ihren Auswirkungen auf jedes Land getrennt zu bewerten. Unternehmen mit geozentrischer Grundeinstellung versuchen, ein Höchstmaß an internationaler Standardisierung mit einer nur geringfügigen Anpassung an lokale Gegebenheiten zu kombinieren. Es dominieren flache Hierarchien und Netzwerkstrukturen; Konsultationen und Verhandlungen sind der bevorzugte Entscheidungsmechanismus.

Je nach Anforderung kann die Bereitschaft, sich auf die Standards und Anforderungen des Gastlandes einzulassen, groß sein – aber nur dann, wenn sie als zentral für den Standort erkannt werden. Ansonsten herrscht eine Tendenz zur globalen Standardisierung, die nicht notwendig die Kultur des Mutterlandes repräsentieren muss. Vielmehr wird nach einer hybriden Kultur gesucht, die oft in einer starken Unternehmenskultur und in einer unabhängigen Strategie resultiert. Daher ist auch die Bereitschaft zur Anpassung an Institutionen und Kulturen in Maßen gegeben.

Die Einflüsse der Niederlassung nach innen ebenso wie die von regionalen Headquartern auf die Politik des eigenen Standortes sind entsprechend intakt, wenngleich begrenzt. Der Einfluss auf andere Niederlassungen hängt mehr von Überzeugungskraft und unternehmensinternen Machtkonstellationen im Netzwerk ab als von äußeren Strukturen. Die Stabilität in einem Standort ist daher vor allem der Durchsetzungskraft des lokalen Managements und der Unterstützung durch den Standort selbst geschuldet. Nachhaltigkeit in einem breiten Sinne spielt also nur dann eine Rolle, wenn dies im Gastland oder in der Gesamtunternehmung als Unternehmenskultur ein wichtiger Wert ist; Nachhaltigkeit der Ansiedlung selbst ist dagegen von der Stärke des lokalen Managements und der lokalen Performance abhängig.

Regiozentrische Grundhaltung

“Regiocentrism is a predisposition that tries to blend the interests of the parent with that of the subsidiaries at least on a limited regional basis. A regiocentric multinational tries to balance viability and legitimacy at the regional level.” (Chakravarthy/Perlmutter 1985: 5).

Diese hybride Ausprägung von Ethnozentrismus und Polyzentrismus stellt gewissermaßen einen Geozentrismus mit beschränkter Reichweite dar. Ähnliche Märkte werden zu Clustern und Regionen zusammengefasst und mit einheitlichen Produkten bedient. Global gesehen existieren jedoch unterschiedliche Marken und Produkte. Die Niederlassungen innerhalb eines Clusters werden von regionalen Zentralen koordiniert und geführt, diese sind weitgehend autonom von der Konzernzentrale.

Die Stärke des regionalen Headquarters ist in dieser Konstellation maximal – es ist die Spitze und strategische Entscheidungseinheit eines Konzerns im Kleinen – das Gesamtunternehmen ist in diesem Sinne fraktal aufgebaut. Daher ist die Bereitschaft, sich auf die Standards und Anforderungen des Landes des regionalen Headquarters einzulassen, groß, die sonstigen Niederlassungen dagegen werden in ihrer Autonomie eingeschränkt. Durchaus kann unter Umständen nach einer hybriden Kultur auf Regionsebene gesucht werden – vor allem, wenn diese Region auch als geschichtliche Einheit begriffen wird – notwendig ist dies jedoch nicht.

Der Einfluss der Niederlassung nach innen ist gering, der Einfluss der regionalen Headquarter auf die Politik des eigenen Standortes ebenso wie auf nachgeordnete Niederlassungen maximal. Nach oben, zur Zentrale, ist dieser Einfluss jedoch begrenzt, hier sind die Regionalzentren vor allem (finanzielle) Drehscheibe. Die Stabilität in einem Standort ist daher für regionale Headquarter groß, wenngleich immer durch stärker werdende Niederlassungen und Zentralisierungstendenzen der Muttergesellschaft bedroht. Das Thema Nachhaltigkeit in einem breiten Sinne spielt also nur dann eine Rolle, wenn dies im Standortland als Unternehmenskultur ein wichtiger Wert ist; die Ausstrahlung auf die eigenen Niederlassungen ist hoch, in das Gesamtunternehmen sehr gering. Andere Regionalzentren werden eher die Tendenz zeigen, sich durch Differenzierung unverzichtbar zu machen. Die Nachhaltigkeit der Ansiedlung selbst ist dagegen von der Abwehr von Zentralisierungstendenzen und der Bedrohung durch aufkommende Niederlassungen oder vom Neid anderer regionaler Headquarter abhängig.

4.2 Konfigurationstypen nach Bartlett/Ghoshal

In einer auf den ersten Blick analogen Weise wie Perlmutter strukturiert Bartlett (1986) multinationale Unternehmen zunächst in drei, später gemeinsam mit Ghoshal (1989; 1990; 1995) in vier Typen. Im Lauf der Entwicklung wechseln auch die Bezeichnungen, wir folgen hier der Notation, die sich schlussendlich international durchgesetzt hat. Diese wohl am meisten zitierte Typologie weist zwar einige Ähnlichkeiten mit der von Perlmutter auf, eine Gleichsetzung ist jedoch verfehlt: Weder lassen sich die einzelnen Typen eindeutig zur Deckung bringen, noch sind Ausgangsüberlegungen und Schlussfolgerungen gleich. Geht es Perlmutter vor allem um Werthaltungen und Einstellungen des Managements, so verfolgen Bartlett und Ghoshal in der Tradition Porters eher Kostenüberlegungen sowie Zusammenhänge zwischen Umwelt und Struktur und deren Auswirkungen auf strategische Entscheidungen (Kutschker/Schmid 2011). Ausgehend von den Dimensionen: Kräfte zur globalen Koordination und Integration einerseits und Kräfte zur lokalen Reaktionsfähigkeit und Differenzierung andererseits unterscheiden sie internationale, multinationale, globale und transnationale Unternehmen (Bartlett/Ghoshal 1995).

Internationales Unternehmen

In einem internationalen Unternehmen (Coordinated Federation) werden Strategien durch die Muttergesellschaft entwickelt und auf die Tochtergesellschaften übertragen, die Zentrale beansprucht die weltweite Entscheidungshoheit. Die Zentrale verfügt über privilegiertes Wissen, Ziel ist daher die Nutzung dieses Wissens und der Fähigkeiten der Zentrale durch weltweite Diffusion und Anpassung. (Asakawa/Lehrer 2003). Kurzfristige Gewinnorientierung dominiert gegenüber langfristigen Überlegungen zu Standortinvestition. In diesem Sinne ist das internationale Unternehmen die Fortsetzung einer stammlandzentrierten Internationalisierungsstrategie entlang eines Produktlebenszyklusmodells (Bartlett/Ghoshal 1995). Dieser Typ der Konfiguration war in der Erstfassung der Typologie (Bartlett 1986) noch nicht genannt, tatsächlich bleibt die empirische Unterstützung für diesen Typ auch schwach (Harzing 2000; Kutschker/Schmid 2011).

Ähnlich wie bei Perlmutter ethnozentrischer Grundhaltung passiert eine Anpassung an andere Länder, Institutionen und Kulturen nur im unbedingt notwendigen Ausmaß. Entsprechend ist auch hier der Einfluss des regionalen Headquarters gering, jedoch die Bereitschaft, bei Widerstand oder bei einer attraktiveren

Alternative das Gastland zu verlassen, groß. Aspekte der Nachhaltigkeit spielen also nur dann eine Rolle, wenn dies im Land des Mutterunternehmens ein strategisches Ziel ist; Nachhaltigkeit der Ansiedlung selbst ist nicht zu erwarten.

Multinationales Unternehmen

Im multinationalen Unternehmen (Dezentralized Federation) haben die nationalen Niederlassungen große strategische Autonomie, das Gesamtunternehmen versteht sich eher als Portfolio nationaler Einheiten. Nach außen hin treten die einzelnen Niederlassungen oder Tochtergesellschaften als quasi einheimische Anbieter auf dem Markt auf, oftmals auch unter nationalen (Traditions-)Namen. Diese Unternehmen kombinieren den Aufbau starker lokaler Präsenz mit der Berücksichtigung nationaler Unterschiede, im Vordergrund steht die Entdeckung und Entwicklung lokaler Gelegenheiten. Das Wissen wird in jeder einzelnen Niederlassung entwickelt und auch dort zurückgehalten. Zwischen Zentrale und Niederlassung besteht vor allem ein Finanzierungsverhältnis: Investitionskapital fließt in die Niederlassungen, Dividenden fließen an die Zentrale zurück.

Auf den ersten Blick ist eine Ähnlichkeit zu Perlmutter's Konzept der polyzentrischen Grundhaltung naheliegend: Die Bereitschaft, sich auf die Standards und Anforderungen des Gastlandes einzulassen, ist groß. Der Einfluss der Niederlassung auf die eigene Strategie ist intakt, allerdings ist nicht zu erwarten, dass eine einzelne Niederlassung Schwesterunternehmen oder gar das Mutterunternehmen stark beeinflussen könnte. Multinationale Unternehmen werden nur bei sehr großen Widerwärtigkeiten das Gastland verlassen. Nachhaltigkeitsgesichtspunkte sind in dieser Unternehmensform nur dann wesentliche strategische Überlegungen, wenn dies im Land der Niederlassung ein wichtiger Wert ist; Nachhaltigkeit der Ansiedlung selbst ist dagegen zu erwarten.

Häufig wird bei großen Konzernen eine Zwischenebene eingeführt, die regionale Steuerungsaufgaben übernehmen soll. Ist dies der Fall, so können wieder zwei Ausprägungsformen unterschieden werden: 1) Das Verhältnis zwischen regionalem Headquarter und Niederlassung gleicht als Fraktal dem zwischen Stammsitz und Niederlassung: Dann ist das regionale Headquarter wenig mehr als ein Finanzmittelsammel- und -verteilzentrum. Der Einfluss regionaler Headquarter ist in dieser Reinform des multinationalen Unternehmens gering, die Abwanderungsmöglichkeit des Headquarters ist einfach. 2) In einem avancierteren Modell übernimmt das regionale Zentrum deutlich mehr Steuerungsaufgaben gegenüber den Niederlassungen. In diesem Fall ist die Stellung des regionalen Headquarters sehr stark: Diese Einheiten tragen als Summe die Gesamtunternehmenspolitik, andererseits sind die Niederlassungen gehalten, diese jeweiligen Regionalstrategien zu übernehmen. Daher ist der Einfluss des regionalen Headquarters auch für die Verfolgung der Nachhaltigkeitsstrategien entscheidend. Der Standort des regionalen Headquarters zählt zu den am besten abgesicherten.

Globales Unternehmen

Das globale Unternehmen (Centralized Hub) wird durch die Suche nach weltweit einsetzbarer, uniformer Effizienz charakterisiert. Strategien werden für den Weltmarkt entwickelt und richten sich nach (mehr oder weniger) globalen Trends. Einmal festgelegte Strategien und Aktivitäten werden möglichst zentralisiert

umgesetzt. Die globale Unternehmung strebt so nach dem Aufbau von Kostenvorteilen durch zentralisierte, aber weltmarktorientierte Aktivitäten. Dabei werden die Vorteile einer allgemeinen Effizienzorientierung höher geschätzt als die Nachteile, die durch eine geringe Anpassung an die nationalen Eigenheiten zu erwarten sind. Das Wissen wird in der Zentrale generiert und dort aufbewahrt.

In dieser rudimentären Form ist der Einfluss der Niederlassung ebenso wie des regionalen Headquarters gering und entsprechend groß ist die Bereitschaft, das Gastland bei Gegenwind zu verlassen. Aspekte der Nachhaltigkeit in einem breiten Sinne spielen nur dann eine Rolle, wenn dies im Stammland ein wichtiger Wert ist; Nachhaltigkeit der Ansiedlung selbst ist nicht zu erwarten.

Zwar ist in globalen Unternehmen zunächst die Zentrale entscheidend (Harzing 2000). Im Lauf der Entwicklung zu größeren Einheiten und der Ausbildung einer eigenständigen Unternehmensidentität jedoch nähert sich das globale Unternehmen immer mehr einer geozentrischen Grundhaltung an: Die Eigenständigkeit auch gegenüber dem Stammsitz gewinnt an Bedeutung, vor allem dann, wenn zunehmend auch ManagerInnen außerhalb des Stammlandes in der Hierarchie aufzusteigen vermögen oder die größten Renditen nicht mehr im Heimmarkt verdient werden. Die Tendenz zur Vereinheitlichung von Produkten und Standards in der globalisierten Welt verstärkt diese Tendenz zur Geozentrierung deutlich. Zu erwarten ist daher eine hybride Unternehmensidentität, geformt aus Stammsitzorientierung, wichtigen regionalen Playern und als global definierten Erwartungen.

Kutschker und Schmid (2011) argumentieren, dass aus praktischen und taktischen Gründen der Unternehmenssteuerung und aus Anpassungsnotwendigkeiten an lokale Gegebenheiten viele Unternehmen tatsächlich gar nicht global, sondern eher regional ausgerichtet sind. Dies trifft sich mit der Tendenz zur Regionalisierung – also dem Zusammenschluss mehrerer nationaler Einheiten zu mehr oder weniger erfolgreichen, mehr oder weniger engen gemeinsamen Wirtschaftsräumen wie EU, NAFTA, MERCOSUR oder ASEAN, deren Außenvarianz deutlich die Binnenvarianz übersteigt.

Hier zeigt sich dann, was die Bedeutung des regionalen Headquarters betrifft, eine Konvergenz mit dem avancierten multinationalen Modell: Die Stärke des regionalen Headquarters nimmt zu, es wird zu einem wesentlichen Faktor für strategische Entscheidungen. Die Bereitschaft, sich auf die Standards und Anforderungen des Landes des regionalen Headquarters einzulassen, steigt mit der Regionalisierung des Unternehmens und dem Zurückdrängen des globalen Charakters. Der Einfluss der Niederlassung bleibt in Summe weiter gering. Der Einfluss der regionalen Headquarter auf die Politik des eigenen Standortes ebenso wie auf nachgeordnete Niederlassungen steigt dagegen. Die Stabilität an einem Standort ist für regionale Headquarter gegeben. Das Thema Nachhaltigkeit spielt dann eine Rolle, wenn dies als global wichtiger Wert gesehen wird oder in der Region von Bedeutung ist. Die Erfolge eines Bemühens um Nachhaltigkeit auf die eigenen Niederlassungen sind hoch, in das Gesamtunternehmen eher gering. Die Nachhaltigkeit der Ansiedlung steigt mit zunehmender Regionalisierung des Unternehmens.

Transnationales Unternehmen

“In transnational organizations, management breaks away from the restricted view that activities for which global scale or specialized knowledge is important must be centralized. They ensure that viable national units achieve global scale by making them the company's world source. Similarly, if important technological advances, or market developments are occurring in locations far from the company's headquarters, they work to secure the cooperation and involvement of the relevant national units in the development of the company's technology, its new products, and even its marketing strategy.” (Bartlett 1986: 381).

Das transnationale Unternehmen (Integrated Network) versucht also, globale Effizienz mit lokaler Anpassungs- und weltweiter Lernfähigkeit zu verbinden. Bartlett und Ghoshal (1989; Ghoshal/Bartlett 1990) charakterisieren diesen Typ als organisatorisches Netzwerk. Dadurch sollen weltweit verstreute und interdependente Werte und Ressourcen genutzt werden. Dies gelingt, wenn den Tochtergesellschaften differenzierte und spezialisierte Rollen zukommen, die wiederum vom Markt abhängig sind, auf dem das Unternehmen tätig ist. Strategic Leaders agieren bei hoher Kompetenz in strategisch wichtigen Märkten, Contributors besitzen zwar exzellente Fähigkeiten, agieren jedoch in strategisch unwichtigen Märkten. Implementer hingegen sind weder in strategisch bedeutsamen Märkten tätig noch verfügen sie über besonders ausgeprägte Fähigkeiten, diese übernehmen daher eher die Vorgaben der Zentrale. Black holes operieren zwar auf einem strategisch wichtigen Markt, verfügen aber nicht über bedeutsame Fähigkeiten.

Rugman und Kollegen (Rugman/Verbeke 2004; Rugman et al. 2011) wenden gegen diese Klassifikation der Niederlassungsrollen von Bartlett und Ghoshal ein, dass diese auf Ebene der Gesellschaften zu hoch aggregiert ist: So werden für jede Niederlassung einheitliche Rollen in der gesamten Wertschöpfungskette für interne und externe Aufgaben gebündelt. Dies ist jedoch die Ausnahme, einzelne Tochtergesellschaften können sehr unterschiedliche Rollen für verschiedene Aktivitäten wahrnehmen (Rugman/Verbeke 2004). Um eine realistischere Beschreibung von multinationalen Unternehmen und eine bessere Verknüpfung mit der Literatur über internationale Geschäftsstrategien und die daraus resultierenden Rollen nationaler Tochtergesellschaft, die jeweils spezifische Ressourcen bestimmter Bereiche der Wertschöpfungskette bündeln, zu erreichen, fordern Rugman und Kollegen, die Typologie durch das Hinzufügen der Unterscheidung zwischen Standortvorteilen und Kompetenzen der Tochtergesellschaft für (zumindest) vier verschiedene Aktivitäten in der Wertschöpfungskette, nämlich Innovation, Produktion, Vertrieb und administrative Funktionen, zu ergänzen. Bartlett betont, dass in einem Netzwerk die Rollenübernahme durchaus flexibel ist:

“Efficient local plants may be converted into international production centers; innovative national or regional development labs may be designated the company's ‘center of excellence’ for a particular product or process development; and creative subsidiary marketing groups may be given a lead role in developing worldwide marketing strategies for certain products or businesses. The company becomes a truly integrated network of distributed and interdependent resources and capabilities.” (Bartlett 1986: 382).

Längerfristig kommt es daher zur Ausbildung von Spezialisierungen und Zentren für spezifische Anforderungen. Diese Zentren sind in dieser Konstellation weniger als regionale Steuerungseinheiten wie bei internationalen oder multinationalen Unternehmen zu verstehen, sondern vielmehr als inhaltlich definierte Zentren und Träger spezifisch entwickelten Know-hows (Doz/Prahalad 1991).

Das Management des Netzwerkes ist komplex und von vielfältigen Interessen geprägt. Nicht verwunderlich ist die Tendenz der Zentralen, wiederum mehr Einfluss und Steuerungshoheit zu erlangen. Versteht man jedoch das Unternehmen als Koalition (Cyert/March 1963), dann wird dieses Ansinnen auf Widerstand stoßen. Unter diesen Voraussetzungen geht es eher um das Management der Interdependenzen, des Ressourcen- und Informationsaustausches. Die Steuerungsbemühungen müssen nicht zwangsläufig über die Unternehmenszentrale erfolgen, regionale Headquarter können diese Funktionen – vor allem abseits der finanziellen Kontrolle – ebenso gut übernehmen. Im Vordergrund stehen nicht formale Hierarchien, sondern gelebte soziale Beziehungen der AkteurInnen als Heterarchie (Hedlund 1986). Dies wird durch ein zumindest rudimentäres gemeinsames Verständnis des Unternehmens und der Märkte erleichtert. Da dieses in einem fluktuierenden Netzwerk nicht alleine durch das Stammland geprägt werden kann, geht – auch empirisch – ein transnationales Unternehmen mit einer geozentrischen Grundhaltung nach Perlmutter einher (Harzig 2000). Die Konfiguration als Netzwerk eröffnet für Tochterunternehmen und daher auch regionale Zentren die Möglichkeit, neue Rollen einzunehmen und Machtpositionen im Netzwerk zu gewinnen (Birkinshaw/Hood 1998; Bouquet/Birkinshaw 2008). Tendenziell kann die Zentrale dabei vom (Wissens-)Austausch mehr profitieren als die Niederlassung vom Wissen der Zentrale (Ambos et al. 2006).

Je nach Positionierung im Netzwerk ist die Bereitschaft, sich auf die Standards und Anforderungen des Gastlandes einzulassen, groß – wenn dieses Einlassen als Beitrag zu einer globalen Stärke begriffen wird. Dominanter ist jedoch die Tendenz zur globalen Standardisierung in einer hybriden Unternehmensidentität. Der Einfluss der Niederlassung nach innen ebenso wie der Einfluss von regionalen Headquartern auf die Strategie des eigenen Standortes sind deutlich abhängig von der Macht im Netzwerk (Kleinbaum/Stuart 2013; Mahnke et al. 2012): Diese wiederum hängt eng mit dem Besitz einzigartiger (Wissens-)Ressourcen und Umweltkontakte, der Zentralität im Informationsfluss und der Überzeugungskraft zentraler AkteurInnen zusammen. Die Stärke im Netzwerk steigt, wenn die Einheit über die Kontrolle der Unsicherheitszonen anderer Einheiten verfügt, andere Einheiten von eigenen Aktionen abhängig sind und wenn es umgekehrt für eigene Aktionen gute Alternativen außerhalb des Netzwerkes gibt (Crozier/Friedberg 1979). Äußere Bedingungen spielen dagegen eine weniger wichtige Rolle, sie können allenfalls moderieren. Die Stabilität an einem Standort, sei es als Headquarter oder als Niederlassung, ist daher vor allem der Positionierung im Netzwerk, der Durchsetzungskraft des lokalen Managements und der Unterstützung durch den Standort selbst geschuldet. Die Position im Netzwerk ist jedoch einem ständigen Wechsel unterworfen: Die Zentralität muss daher immer wieder neu gewonnen und gegenüber anderen Standorten verteidigt werden.

Nachhaltigkeitsaspekte spielen nur dann eine Rolle, wenn dies für das Management im Gastland als Unternehmenskultur ein wichtiger Wert ist. Nachhaltigkeit kann dann an Bedeutung gewinnen, wenn damit verbundene Vorteile als Ressourcen für andere Standorte zur Verfügung gestellt werden können, sei es als Wissen über das Konzept selbst, als Implementierungswissen oder als Verfügbarkeit über die notwendigen Technologien.

5 Nachhaltigkeit in multinationalen Unternehmen

Bislang wurden auf der Basis von Theorien und Konzepten zur Internationalisierung Überlegungen zum Zusammenspiel zwischen Headquarter und Niederlassung bei der Implementierung von Nachhaltigkeitskonzepten und Nachhaltigkeit am Standort angestellt. In der Folge werden einige bisherige empirische Ergebnisse zu diesem Thema sowie der Bedeutung der unterschiedlichen nationalen Institutionen und der Entwicklung entlang der Wertschöpfungskette dargestellt. Dabei beschränkt sich die Betrachtung vor allem auf das bislang verbreitetste und betriebswirtschaftlich anschlussfähigste Konzept, der Corporate Social Responsibility. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass diese Untersuchungen nur das Verhältnis zwischen Stammsitz und Niederlassung thematisieren. Bislang liegen noch keine Resultate zu einem dreigliedrigen Konzernverhältnis unter Einbezug regionaler Headquarter vor.

5.1 Stammsitz-Niederlassungs-Beziehungen und Corporate Social Responsibility

Morand und Rayman-Baccus (2006) untersuchten die Unternehmenspolitik zu Corporate Social Responsibility im Rahmen einer Unternehmensfallstudie bei einem französischen internationalen Nahrungsmittelkonzern; einbezogen wurde die britische und österreichische Niederlassung. Dieser Konzern tritt in den verschiedenen Ländern unter unterschiedlichen Markennamen auf, die Produktion ist in den einzelnen Ländern nahe beim Verbraucher angesiedelt. Ergebnisse nationaler Marktanalysen werden zu einer Strategie verdichtet und dem Stammunternehmen vorgeschlagen. Umgekehrt passen die Niederlassungen die allgemeinen Vorgaben an die lokalen Bedürfnisse an. Auch die Managementstruktur ist dezentral organisiert, die Kontrolle wird vor allem über Finanzzahlen ausgeübt. Dieser Konzern lässt sich am ehesten als multinationales Unternehmen nach Bartlett und Ghoshal charakterisieren.

Der Fokus der Untersuchung liegt auf der Beziehung zwischen Tochter- und Mutterunternehmen im Management von Corporate Social Responsibility vor dem Hintergrund der Forderung: "think global, act local". Die Ergebnisse zeigen, dass die Initiative zur Schaffung einer Politik der Corporate Social Responsibility ausschließlich vom Mutterunternehmen ausgeht, das seinerseits wieder auf den äußeren finanziellen und rechtlichen Druck reagiert, der das in der Gegenwart weit verbreitete Interesse an Corporate Social Responsibility begleitet. Die Einführung erfolgte dabei in drei Schritten: Die Bestimmung der Werte, die Integration dieser Werte in Aktionen und die Bewertung der Politik. Die Kohärenz der Politik wird von der Zentrale durch Einführung eines unternehmensweiten Werterahmens gesichert, während die Umsetzung zu einem gewissen Grad lokalisiert ist. Die Umsetzung umfasst drei Teile: Der Stammsitz versucht, lokale Aktionen durch Verweis auf die Unternehmenskultur, durch direktive Anweisungen und durch erzieherisches Handeln zu motivieren. Das Feedback von Tochtergesellschaften wird durch die Zentrale gesammelt, diese sucht und entscheidet auch über Synergien zur weiteren Erhöhung der Effizienz. Ständige Kontrolle und Evaluierungen, um die Glaubwürdigkeit der Politik zu erhalten, werden mit Blick auf externe Stakeholder am Stammsitz für notwendig erachtet.

Auffällig an der Fallschilderung durch Morand und Rayman-Baccus (2006) ist die Betonung der Notwendigkeit, die Einführung von Corporate Social Responsibility durch ständige Begleitmaßnahmen, Druck und Kontrolle aufrecht zu erhalten. Auch wenn der These: "think global, act local" weitgehend auf allen Ebenen zugestimmt wird, so machen die Niederlassungen dieses Thema dennoch nicht zu ihrer eigenen Agenda: Es wird offenbar in weiten Teilen als eine von außen, von der Zentrale kommende Anforderung

verstanden, die der sonst großen Autonomie zumindest teilweise zuwider läuft. Deutlich wird die Spannung vor allem dann, wenn es auf Seiten der Niederlassung um Prioritätenabwägungen geht: Denn einerseits verlangt die Zentrale vor dem Hintergrund des Stakeholder-Druckes eine Compliance mit den oft sehr unverbindlich definierten Standards der Corporate Social Responsibility, andererseits übt sie eine enge finanzielle Kontrolle aus, die über Ressourcenallokation gesteuert wird.

Eine Forschergruppe um Barin Cruz und Pedrozo (2009; Barin Cruz et al. 2010) untersuchte zwei französische Einzelhandelsunternehmen an den Stammsitzen sowie in den brasilianischen Niederlassungen. Auch in diesen Unternehmen dominiert die Ansicht, dass "think global, act local" das beste Konzept bei der Umsetzung von Corporate Social Responsibility ist. Die Forschungsfrage war, welchen Einfluss die Einführung unterschiedlicher Strukturen – dezentral versus zentral – auf die Wirksamkeit einer Corporate Social Responsibility-Strategie hat. Sie fokussieren dabei vor allem auf die Corporate Social Responsibility-Abteilung und deren Einfluss auf die unternehmensweite Corporate Social Responsibility-Strategie. Beide Unternehmen verfolgen, jedenfalls für die Einführung von Corporate Social Responsibility, einen Mix aus zentralen und lokalen Maßnahmen.

Barin Cruz und KollegInnen argumentieren, dass eine transversale Struktur der Corporate Social Responsibility die Berücksichtigung der globalen und lokalen Anforderungen sowohl durch den Hauptsitz als auch durch die Niederlassungen begünstigt. Eine transversale Struktur zeichnet sich dabei aus durch die Existenz eines Corporate Social Responsibility-Bestandes auf der zentralen Ebene, lokale Corporate Social Responsibility-Beauftragte bei jeder Tochtergesellschaft sowie VertreterInnen aus verschiedenen Bereichen der Zentrale und der Niederlassungen, die an Besprechungen oder Ausschüssen zu Entscheidungen über die Corporate Social Responsibility-Strategie teilnehmen. Die Umsetzung dieses Prozesses erfolgt durch drei Elemente: Informationsaustausch, Sensibilisierungsmaßnahmen und Festlegung von Zielen.

Zwar kann man auf Grund der vorliegenden Daten die Unternehmen nicht klar in die oben genannten Konfigurationen einordnen, jedoch scheint ein in Ansätzen loser multinationaler, wenn schon nicht transnationaler Fokus – jedenfalls betreffend Corporate Social Responsibility – durchaus plausibel. Beide Tochterunternehmen besitzen recht große Autonomie innerhalb eines Netzwerkes, vor allem das größere Unternehmen kann, da schon vor der Übernahme durch die französische Mutter am Markt etabliert, eine eigene Identität bewahren. Die Tätigkeit zur Bewusstseins-schaffung versucht dem gegenüber das Gemeinsame zu betonen und Corporate Social Responsibility als kulturelle Identität für alle Niederlassungen zu verankern.

Im Gegensatz zum französischen Nahrungsmittelkonzern setzen beide Unternehmen in der Fallstudie von Barin Cruz und KollegInnen (Barin Cruz/Pedrozo 2009; Barin Cruz et al. 2010) von vorneherein auf einen integrativen Ansatz, der die Niederlassungen auch schon bei der Entwicklung der Strategie in die entsprechenden Gremien einbindet und ihnen ein großes Mitspracherecht einräumt: In diesen Gremien sind VertreterInnen unterschiedlicher Abteilungen der Zentrale und der Niederlassungen gleichberechtigt aktiv. Diese Gremien sind auch nach Abschluss der Einführungsphase weiterhin tätig. Die gleichmäßige Zielsetzung aller Dimensionen der Corporate Social Responsibility wird von der Zentrale nicht nur akzeptiert, sondern auch propagiert. Hier sind es die Niederlassungen, die noch länger an der Dominanz des Finanziellen festgehalten haben. Verstärkt wird der integrative Effekt durch Corporate Social Responsibility-Beauftragte vor Ort, die Angestellte der Niederlassungen sind, und Sensibilisierungsmaßnahmen sowohl in

der Zentrale als auch in den Niederlassungen. Auch der Stakeholderdialog wird nicht nur am Stammsitz geführt, sondern zugleich mit lokalen Stakeholdern an den Sitzen der Niederlassungen.

Viele Argumente sprechen also für den starken Einbezug der Niederlassung in die Entwicklung und Steuerung von Corporate Social Responsibility. Andererseits bietet eine globale Strategie auch die Möglichkeit eines effizienten Transmissionsmechanismus von avancierten Nachhaltigkeitsmodellen vom Headquarter in Niederlassungen. Dies hätte insbesondere dann einen positiven Gesamteffekt auf Nachhaltigkeit, wenn der Export der Maßnahmen von Ländern mit hohen Standards in Länder mit niedrigen Standards und geringerem öffentlichem Druck erfolgt.

Muller (2006) untersucht an sieben mexikanischen Niederlassungen europäischer Unternehmen die Frage, ob diese Niederlassungen eher europäische Standards übernehmen und ob die Übernahme von einer zentralen oder dezentralen Beziehung zwischen Stammsitz und Niederlassung abhängig ist. Er kommt zu dem überraschenden Ergebnis, dass eine eher dezentrale Entscheidungsgestaltung gerade in Ländern mit niedrigen Corporate Social Responsibility-Standards mit einer besseren lokalen Corporate Social Responsibility-Wirkung einhergeht. Eine wesentliche Rolle dafür spielen offenbar die empfundene Autonomie und ein erhöhtes Gefühl von Ownership der Niederlassung. Die gleichen Argumente sprechen im Falle einer international zwischen mehreren Niederlassungen abgestimmten Politik für den starken und gleichberechtigten Einbezug aller Tochterunternehmen.

Diese Vorgehensweise scheint vor allem proaktive Maßnahmen zu fördern. Dabei reagieren die Niederlassungen nicht primär auf die Anforderungen im eigenen Land, sondern sehr wohl auf die Vorbildwirkung und die umfassende Vision des Mutterunternehmens. Daher ist bei einer größeren Autonomie der Niederlassung auch kein Konfliktszenario zu erwarten, vielmehr bietet sich an, eine weiche Steuerung anzustreben, die auch dauerhafter wirksam erscheint und stressresistente Ergebnisse bringt. Ebenso scheinen informelle Kontrollmechanismen wie Personalauswahl, Auslandsentsendungen und Schulungsmaßnahmen eine bedeutende Rolle zu spielen. Einerseits scheint es in zentralisierten Unternehmen eine Kultur des Wartens auf Anweisungen des Headquartiers zu geben; proaktive Maßnahmen sind daher eher nicht zu erwarten. Andererseits gehören Maßnahmen und Strategien eher nicht zu den zentralen Agenden der Headquarter: Diese werden daher auch deutlich weniger klar formuliert, angewiesen und kontrolliert. In Summe heißt dies also, dass nachhaltige Maßnahmen und Strategien auf der Ebene der Muttergesellschaft vorgelebt und auf Niederlassungsebene autonome ManagerInnen sozialisiert werden müssen, damit Erfolge abgesichert sind.

Dem gegenüber argumentieren Barkemeyer und Figge (2014) in einem rezenten konzeptionellen Artikel, dass der Professionalisierungsprozess ebenso wie die jüngste globale Verbreitung von Konzepten und Instrumenten der Corporate Social Responsibility zu einem Konzentrationseffekt an der Headquarter-Spitze führt: Entscheidungen im Zusammenhang mit Corporate Social Responsibility wandern daher weg von Niederlassungen hin zu zentralen Einheiten. Nur dort, so glaubt man zunehmend, gibt es genügend Expertise und Datenzugriff, um die zunehmend komplexer werdenden Instrumente zu bedienen, die sehr divergierenden Interessen verschiedener Niederlassungen, Zulieferer und KundInnen aufeinander abzustimmen und zugleich der immer kritischer werdenden Öffentlichkeit gegenüber treten zu können. Die Einflussmöglichkeiten der lokalen Unternehmen ebenso wie der Einbezug von Stakeholdern entlang der Wertschöpfungskette außerhalb des Stammsitzes nehmen daher ab. Ein Nebeneffekt ist, dass sich damit ein ganz bestimmter, nördlich und europäisch geprägter Begriff von Corporate Social Responsibility

durchsetzt und südliche Stakeholderinteressen zurückgedrängt werden. Das Eingebettet-Sein der Konzepte und Praktiken der Corporate Social Responsibility in europäisch-amerikanische Nationalkulturen und nationale institutionelle Arrangements gewinnt daher wieder deutlich an Bedeutung (Fransen 2013). Die weiteren Entwicklungen sind daher zu beobachten, um diese offenen Fragen zu klären.

5.2 Bedeutung nationaler Institutionen

Die regelmäßigen Deklarationen, Vorschläge und Programme der Vereinten Nationen (United Nations 1987; 1992; 2000; 2005; 2015) betonen die enge Verknüpfung zwischen verantwortlichem Handeln und sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Entwicklung. Neben den nördlichen multinationalen Unternehmen spielen die Institutionen des Gastlandes sowie die Interaktionen der Beteiligten eine wesentliche Rolle für die wirtschaftliche Entwicklung, vor allem bei ressourcenreichen Ländern des globalen Südens (Dunning/Fortanier 2006).

Anhand von Interviews mit elf Ölfirmen und einer Fallstudie zu den Corporate Social Responsibility-Aktivitäten eines multinationalen Öl-Konzerns in Angola zeigen Wiig und Kolstad (2010), dass Corporate Social Responsibility insgesamt relativ unwichtig ist, um an Lizenzen und Verträge in Angola zu gelangen, vor allem verglichen mit technologischer Überlegenheit und finanzieller Stärke. Bei der Corporate Social Responsibility hingegen sind Faktoren wie die Beschäftigung lokaler ArbeiterInnen und Umweltaspekte wichtiger als Arbeitsstandards und Menschenrechte – diese entsprechen auch eher den Interessen der herrschenden Klasse in Angola als den allgemeinen Interessen des Volkes. Soweit Corporate Social Responsibility überhaupt eine Rolle spielt, scheint es von Unternehmen strategisch dazu verwendet zu werden, die Chancen auf Lizenzen und Verträge zu erhöhen. Vor allem werden Ölgesellschaften den Governance-Problemen in Angola nicht gerecht.

Wird Corporate Social Responsibility derart strategisch benutzt, besteht die Gefahr, dass multinationale Konzerne die Probleme der Vetternwirtschaft in rohstoffreichen Ländern nicht nur ausnutzen, sondern noch verstärken. Damit wird zugleich der Ressourcenfluch verschärft. Darüber hinaus ignoriert die Standardannahme, dass 'gute' Institutionen, also demokratische Verantwortlichkeit und Rechtsstaatlichkeit, im Interesse der Unternehmen sind, die distributiven Folgen institutioneller Reformen: Unternehmen unterstützen eher Institutionen, die Stabilität und Effizienz der Geschäftstätigkeiten versprechen als Ungleichheiten adressieren. Das Versäumnis, Governance-Probleme anzusprechen, widerspiegelt daher eher die kollektive Selbstzufriedenheit der Konzerne als Probleme kollektiver Aktionen.

Auch wenn also die Niederlassung eines Unternehmens aus einem Land mit hohen Standards in Ländern mit niedrigen Standards und geringerem öffentlichen Druck die Möglichkeit eines effizienten Transmissionsmechanismus von avancierten Nachhaltigkeitsmodellen vom Headquarter in Niederlassungen bieten würde, so ist der Eindruck, den Wiig und Kolstad (2010) hinterlassen, deprimierend. Auch wenn es einige positive Aktivitäten der Ölfirmen gibt, so wird doch das Ziel der Entwicklung zu einer besseren Gesellschaft und einer globalen Verantwortung deutlich verfehlt. Gerade die halbherzigen und allein aus strategischem Eigeninteresse, ohne öffentliche Kontrolle und Druck aus dem Herkunftsland als Korrektiv, zur Anwendung kommenden Maßnahmen der Corporate Social Responsibility scheinen auf Basis dieser Untersuchung die Problem eher zu verstärken als ein Beitrag zur Lösung zu sein.

Umgekehrt zeigen Rejchart und Higgs (2015) an Hand von ausländischen Unternehmen, die an der London Stock Exchange gelistet sind, dass die Herkunft und damit die Heimatkultur der Unternehmen im Vergleich zu britischen Unternehmen einen Unterschied bei der Einhaltung von Normen wie der Corporate Governance macht. Sie gehen dabei davon aus, dass ausländische Unternehmen unter anderem auch deswegen in London gelistet sind, um ihre Reputation zu erhöhen. Mit der Listung sollte die Bereitschaft zur Offenlegung und zum Schutz der Minderheitsaktionäre verbunden sein. Es zeigt sich, dass die Übernahme der Governance-Anforderungen mit der kulturellen Distanz schwieriger wird. Viele ausländische Unternehmen behalten eine strenge Kontrolle über ihre Anteilsstrukturen. So weisen Unternehmen aus Ländern mit einer hohen Machtdistanz eine geringe Übereinstimmung mit den Anforderungen der Governanceregeln bei der Führung und der Messung der Führungseffektivität auf. Darüber hinaus sind Firmen aus den aufstrebenden Märkten oft dominiert von einer einzigen Person oder einer Gruppe von AktionärInnen, was Auswirkungen auf die Einstellung zur Compliance hat: Dies zeigt sich besonders in Board Strukturen ohne Executive Directors oder geführt von einem Executive Chairman.

Für unser Thema heißt dies, dass nicht nur keine Normen vom „entwickelten Norden“ in den „globalen Süden“ getragen werden, sondern auch, dass Unternehmen aus Schwellenländern bei ihrer Tätigkeit in Europa ihre eingelebten Verhaltensweisen und Einstellungen tendenziell behalten.

5.3 Corporate Social Responsibility entlang der Wertschöpfungskette

Wenn von der Einhaltung von Standards der Corporate Social Responsibility bei Zulieferern die Rede ist, dann wird häufig auf Arbeitsstandards in den Zulieferfabriken aus Entwicklungs- und Schwellenländern fokussiert, paradigmatisch wird hier auf den Fall NIKE (Klein 2000) verwiesen. Tatsächlich hat NIKE seither eine durchaus beachtliche Entwicklung hinsichtlich des Engagements für Corporate Social Responsibility gezeigt. Zadek (2004) entwickelt auf Basis der Beobachtungen des NIKE-Falles ein Stufenmodell des organisationalen Lernens von Verantwortlichkeit. In einer ersten Stufe verhalten sich Organisationen defensiv. „It's not our job to fix that.“: Sie verneinen die angegriffenen Praktiken, Ergebnisse oder Verantwortlichkeiten. Steigt der Druck und lassen sich die Effekte nicht mehr leugnen, so schenken sie den Vorwürfen Beachtung und setzen vor allem sichtbare, symbolische Aktionen: „We'll do just as much as we can do.“ Dabei stellen sie jedoch (noch) nicht das Geschäftsmodell in Frage, sondern dokumentieren, dass sie sich im Rahmen der Gesetze und Vorschriften bewegen. Wenn Unternehmen erkennen, dass sie mit einem Langfrist-Problem konfrontiert sind, das nicht alleine mit Compliance und Public-Relations zu lösen ist, versuchen sie, die Thematik zu managen, das heißt, sie betten die soziale Dimension direkt in ihre operativen Managemententscheidungen und -praktiken ein: „It's the business, stupid.“ Letztlich lernt eine Organisation in der strategischen Phase, dass die Einhaltung von Geschäftspraktiken, die die Verantwortlichkeit umsetzen, selbst ein Wettbewerbsvorteil sein kann: Dann erlangt verantwortliches Handeln eine strategische Bedeutung. Als letztes Stadium nennt Zadek die „civil stage“: Hier werden Unternehmen ihr Konzept als kollektive Aktion fördern, nicht zuletzt aus strategischen Überlegungen, geht es doch auch darum, first-mover-Vorteile anderer zu verhindern.

Überlegungen, auch die Zulieferer in die eigene Entwicklung von Corporate Responsibility einzubetten, sind erst ab der dritten Stufe zu erwarten. Wie der Fall NIKE zeigt, bedarf es dazu eines massiven Druckes von außen, verbunden mit deutlichen Marktanteilsverlusten. Hier wird der mentale Lock-In-Effekt (Sydow et al.

2009) sichtbar, bis sich grundlegende Geschäftspraktiken ändern – oder das Unternehmen den Markt verlassen muss. Im Hinblick auf die Supply-Chain ist das Problem jedoch noch einmal komplexer, müssen doch Widerstände gegen die Aufgabe von nicht nachhaltigen Geschäftspraktiken auch bei den selbständigen Lieferanten und Sublieferanten überwunden werden. Selbst dann dauert es noch sehr lange, bis die Erkenntnis gelingt, dass es nicht um die Anpassung von einzelnen Produktionsschritten und Arbeitsbedingungen auf Shop-floor-Ebene geht, sondern um strategische Grundsatzentscheidungen, um das Geschäftsmodell insgesamt. Im Falle beispielsweise NIKEs standen dem eigenen Code of Conduct die branchenüblichen Leistungsanreize wie Preis, Qualität und Lieferzeit für die EinkäuferInnenteams entgegen. Dies hatte den Effekt, dass diese den Code umgingen, um die Ziele zu erreichen und Boni zu lukrieren. Andererseits trugen die Einkaufs- und die Marketingabteilung nicht den Imageschaden, der wurde dem Brand Management angelastet. Erst mit einer internen Umstellung derartiger Praktiken und einer Änderung der Unternehmenskultur konnten auch die Zulieferer positiv an das eigene Bemühen um verantwortliches Handeln angedockt werden. Inzwischen versucht NIKE, die eigenen Arbeitsstandards als strategischen Wert anzusehen und bindet damit die Zulieferer stärker ein, die nun nicht mehr nur Empfänger von vorgegebenen Anforderungen sind.

Verantwortlichkeit entlang der Lieferkette geht über die Arbeitsbedingungen hinaus. Spence und Bourlakis (2009) untersuchen die Entwicklung der Corporate Social Responsibility zu einer Supply Chain Responsibility bei Waitrose, einem der führenden britischen Nahrungsmittelhändler. Diese beiden Begriffe unterscheiden sich zunächst grundlegend und stellen kontrastierende Ansätze in Bezug auf soziale Verantwortung dar. Die Einführung von Corporate Social Responsibility führt üblicherweise über ein Stufenmodell: Zunächst werden Corporate Social Responsibility-Aktivitäten auf Ebene des eigenen Unternehmens eingeführt, es werden Stakeholder berücksichtigt, aber nur in Bezug auf das Kernunternehmen. Diese Situation galt für viele Unternehmen in den 1990er und 2000er Jahren. Der äußere Druck auf Änderung dieser Zustände ist seither aber deutlich gestiegen, gerade in der Nahrungsmittelindustrie. Denn mit diesem firmenzentrierten Vorgehen können Hersteller Risiken der Supply Chain, die bei Zulieferern liegen, nicht vermeiden. Diese werden allerdings von KonsumentInnen dem Hersteller des Endproduktes zugerechnet.

Ein erster Schritt der Ausweitung der Verantwortlichkeiten ist die Beobachtung und Überwachung der Tätigkeiten der Zulieferer entlang der Supply Chain: Corporate Social Responsibility entwickelt sich hin zu Corporate Social Watchdogs. Die dominante Organisation versucht, über Macht- und Sanktionsmethoden die eigenen Werte und Erwartungen auf die Zulieferer zu übertragen. Im Extrem übernimmt dabei die dominante Organisation erzieherische Funktionen hin zu mehr moralischer Verantwortlichkeit. Widerstand der oft kleinen Zulieferer gegenüber den Vorgaben der meist weitaus größeren Organisationen am anderen Ende der Lieferkette sind zu erwarten; das Ergebnis bleibt weder stabil noch für beide Seiten effizient und für KonsumentInnen fraglich. Daher fordern die AutorInnen die Entwicklung eines partnerschaftlichen und gemeinschaftlichen Verständnisses von Verantwortlichkeit für soziale und umweltbezogenen Anliegen bei gleichzeitiger Akzeptanz der Unterschiedlichkeit der Zugänge. Tatsächlich ist jedoch die Herstellung eines fairen (Macht-) Verhältnisses angesichts faktisch ungleicher Machtausstattungen und differierender Interessenlagen keineswegs einfach.

6 Literatur

- Aharoni, Y. (1966): The foreign investment decision process. Boston: Harvard University.
- Alfoldi, E.A. / Clegg, L. J./McGaughey, S. L. (2012): Coordination at the Edge of the Empire: The Delegation of Headquarters Functions through Regional Management Mandates. In: *Journal of International Management* 18, 276-292.
- Altvater, E. / Mahnkopf, B. (1996): Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Altvater, E. / Mahnkopf, B. (2002): Globalisierung der Unsicherheit. Arbeit im Schatten, Schmutziges Geld und informelle Politik. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Ambos, T.C. / Ambos, B. / Schlegelmilch B. B. (2006): Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. In: *International Business Review* 15 (3), 294-312.
- Asakawa, K. / Lehrer, M. (2003): Managing local knowledge assets globally: The role of regional innovation relays. In: *Journal of World Business* 38 (1), 31-42.
- Barin Cruz, L. / Pedrozo, A. E. (2009): Corporate social responsibility and green management. Relationship between HQ-s and subsidiary in multinational corporations. In: *Management Decision* 47 (2), 1174-1199.
- Barin Cruz, L. / Pedrozo, A. E. / Barros Estevelee, V. de F. / Nayar Hoff, D. (2010): The influence of Transverse CSR Structure on HQ-Subsidiary integration. In: *Brazilian Administrative Review* 7 (3), 310-324.
- Barkemeyer, R. / Figge, F. (2014): CSR in multiple environments: the impact of headquartering. In: *critical perspectives on international business* 10 (3), 124-151.
- Bartlett, C. A (1986): Building and Managing the Transnational: the New Organizational Challenge. In: Porter, M. E. (Hg.): *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School, 367-401.
- Bartlett, C. A. / Ghoshal, S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School.
- Bartlett, C. A. / Ghoshal, S. (1995): *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. Burr Ridge: Irwin/McGraw-Hill.
- Bassen, A. / Jastram, S. / Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. In: *ZFWU* 6 (2), 231-236.
- Bathelt, H. / Glückler, J. (2012): *Wirtschaftsgeographie*. Stuttgart: UTB.
- Birkinshaw, J.M. / Hood, N. (1998): Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. In: *Academy of Management Review* 23 (4), 773-795.
- Bouquet, C. / Birkinshaw, J. (2008): Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters. In: *Academy of Management Journal* 51 (3), 577-601.
- Chakravarthy, B. S. / Perlmutter, H. V. (1985): Strategic planning for a global business. In: *The Columbia Journal of World Business* 20 (2), 3-10.

- Chandler, A. D. (1991): The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm. In: *Strategic Management Journal* 12 (1), 31-50.
- Crozier, M. / Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts: Athenäum.
- Cyert, R. / March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Daub, C. H. (2005): *Globale Wirtschaft – globale Verantwortung: Die Integration multinationaler Unternehmen in den Prozess der nachhaltigen Entwicklung*. Basel: Gesowip.
- Dessler, G. (2005): *Human Resource Management*, Upper Saddle River: Pearson Education.
- Dowling, P. / Festing, M. / Engle, A. (2013): *International Human Resource Management*, London: Thomson.
- Doz, Y. / Prahalad, C. K. (1991): Managing DMNCs: A Search For A New Paradigm. In: *Strategic Management Journal* 12, 145-164.
- Dunning, J. H. (1977): Trade, location and economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In: Ohlin, P. et al. (Hg): *The international allocation of economic activity*. London: MacMillan, 395-418.
- Dunning, J. H. (1979): Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. In: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41, 269-295.
- Dunning, J. H. (1980): Towards an Eclectic Theory of International Productions: some empirical tests. In: *Journal of International Business Studies* 11 (1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies* 19 (1), 1-31.
- Dunning, J. H. (1995): Reappraising of the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. In: *Journal of International Business Studies* 26 (3), 461-491.
- Dunning, J. H. (2000): The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review* 9 (2), 163-190.
- Dunning, J. H. (2006): Towards a new paradigm of development: Implications for the determinants of international business. In: *Transnational Corporations* 15 (1), 173-227.
- Dunning, J. H. / Fortanier, F. (2006): *Multinational Enterprises and the New Development Paradigm: Consequences for Host Country Development*. Working Paper 011-07/08. Atlanta: Georgia Tech Center for International Business Education and Research.
- Enright, M. J. (2000): Regional Clusters and Multinational Enterprise. In: *International Studies of Management & Organizations* 30, 114-138.
- Foss, N. J. (1997): On the Rationales of Corporate Headquarters. In: *Industrial and Corporate Change* 6 (2), 313-338.
- Fransen, L. (2013): The Embeddedness of Responsible Business Practice: Exploring the Interaction Between National-Institutional Environments and Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics* 115, 213-227.

- Gadatsch, A. (2006): IT-Offshore realisieren: Grundlagen und zentrale Begriffe, Entscheidungsprozess und Projektmanagement von IT-Offshore- und Nearshore-Projekten. Wiesbaden: Vieweg.
- Garvin, D. A. / Levesque, L. C. (2008): The Multiunit Enterprise. In: Harvard Business Review 6 (June), 106-117.
- Ghoshal, S. / Bartlett, C. A. (1990): The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. In: The Academy of Management Review (15) 4, 603-625.
- Grosse, R. (1981): Regional Offices in Multinational Enterprise: the Latin American Case. In: Management International Review 21, 48-56.
- Haas, H. D. (2006): Marktbearbeitungsformen – Das Spektrum einer internationalen Unternehmenstätigkeit. In: Haas, H. D. / Neumair, S. M. (Hg.): Internationale Wirtschaft – Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse. München, Wien: Oldenbourg, 3-16.
- Hahn, F. / Palme, G. / Pfaffermayr, M. (1999): Bedeutung und Funktion von multinationalen Unternehmenszentralen für den Wirtschaftsstandort Österreich. Wien: WIFO.
- Hardtke, A. / Kleinfeld, A. (Hg., 2010): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Harzing, A.-W. (2000): An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. Journal of International Business Studies 31 (1), 101-120.
- Hedlund, G. (1986): The Hypermodern MNC – A Heterarchy? In: Human Resource Management 25 (1), 9-35.
- Heenan, D.A. (1979): The Regional Headquarters Decision: A Comparative Analysis. In: Academy of Management Journal 22, 410-415.
- Henderson, J. V. / Ono, Y. (2008): Where Do Manufacturing Firms Locate Their Headquarters? In: Journal of Urban Economics 63 (2), 431-450.
- Hill, Ch. W. L. (2013): International Business, New York: McGraw Hill.
- Holtbrügge, D. (2005): Die Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/Vahlne: Grundzüge, empirische Relevanz und Kritik. Working Paper 3, Nürnberg.
- Johanson J. / Vahlne J.-E. (1990): The Mechanism of Internationalization. In: International Marketing Review 7 (4), 11-24.
- Johanson J. / Vahlne J.-E. (1992): Management of Foreign Market Entry. In: Scandinavian International Business Review 1 (3), 9-27.
- Johanson J. / Vahlne J.-E. (2003): Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process, In: Journal of International Entrepreneurship 1, 83-101.
- Johanson, J. / Vahlne, J.-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: Journal of International Business Studies 8 (1), 23-32.

- Johanson, J. / Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. In: *Journal of Management Studies* 10 (October), 305-322.
- Joseph, J. / Ocasio, W. (2012): Architecture, Attention, and Adaptation in the Multibusiness Firm: General Electric from 1951 to 2001. In: *Strategic Management Journal* 33 (6), 633-660.
- Klein, N. (2000): *No logo: taking aim at the brand bullies*. Toronto: Knopf Canada.
- Kleinbaum, A. M. / Stuart, T. E. (2013): Inside the Black Box of the Corporate Staff: Social Networks and the Implementation of Corporate Strategy. In: *Strategic Management Journal* 35 (1), 1-24.
- Kozminski, A. / Yip, G. (2000): *Strategies for Central and Eastern Europe*. New York: St. Martin`s.
- Kutschker, M. / Schmid, S. (2011): *Internationales Management*. München: Oldenbourg.
- Lautermann, Ch. (2005): *Die gesellschaftliche Verantwortung von transnationalen Unternehmen. Theoretisches Konzept und praktische Relevanz*. Schriftenreihe Nr. 42/2005, Oldenburg: Universität Oldenburg.
- Lehrer, M. / Asakawa, K. (1999): Unbundling European operations: Regional management of American and Japanese MNCs. In: *Journal of World Business* 34 (3), 267-286.
- Levering, R. (1988): *A Great Place to Work. What makes some employers so good - and most so bad*. San Francisco: Random House.
- Loew, T. / Braun, S. (2006): *Organisatorische Umsetzung von CSR. Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance*. Berlin: Institut 4 Sustainability.
- Mahnke, V. / Ambos, B. / Nell, P. C. / Hobdari, B. (2012): How Do Regional Headquarters Influence Corporate Decisions in Networked MNCs? In: *Journal of International Management* 18 (3), 293-301.
- Mayerhofer, W. / Grusch, L. / Mertzbach, M. (2008): *Corporate Social Responsibility*. Wien: WU Wien.
- Mayrhofer, W. / Brewster, Ch. (1996): In praise of ethnocentricity: Expatriate policies in European multinationals. In: *The International Executive* 38 (6), 749-778.
- Mayrhofer, W. / Brewster, C. / Morley, M. (2007): *HRM in Europe: Evidence of Convergence*. London: Routledge.
- Meckl, R. (2014): *Internationales Management*. München: Vahlen.
- Morand M. / Rayman-Bacchus, L. (2006): Think global, act local: Corporate Social Responsibility Management in Multinational Companies. In: *Social Responsibility Journal* 2 (3/4), 261-272.
- Mori, T. (2002): *The Role and Function of European regional headquarters in Japanese MNCs*. EIJIS Working Paper Series. Stockholm: The European Institute of Japanese Studies.
- Muller, A. (2006): Global Versus Local CSR Strategies, In: *European Management Journal* 24 (2-3), 189-198.
- Nachbagauer, A. (2015): *Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomische Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte*. Working Paper Series. Wien: FH des bfi Wien.

- Nell, P. / Ambos, B. (2013): Parenting Advantage in the MNC: An Embeddedness Perspective on the value Added by Headquarters. In: Strategic Management Journal 34 (9), 1086-1103.
- Niehoff, W. / Reitz, G. (2001): Going Global – Strategien, Methoden und Techniken des Auslandsgeschäfts. Berlin: Springer.
- Nordas, H. (2004): The Global Textile and Clothing Industry post the Agreement on Textiles and Clothing. Genf: WTO.
- Perlmutter, H. V. (1969): The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. In: Columbia Journal of World Business 4 (1), S. 9-18.
- Porter, M. (1989): Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung. Wiesbaden: Gabler.
- Rejchart, P. / Higgs, M. (2014): When in Rome: How non-domestic companies listed in the UK may not comply with accepted norms and principles of good corporate governance. Does home market culture explain these corporate behaviours and attitudes to compliance? In: Journal of Business Ethics 129 (1), 131-159.
- Rugman, A. / Verbeke, A. (2004): A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. In: Journal of International Business Studies 35, 3-18.
- Rugman, A. / Verbeke, A. / Yuan, W. (2011): Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise. In: Journal of Management Studies 48 (2), 253-277.
- Schramm-Klein, H. (2012): Internationale Markteintrittsstrategien – Eine State-of-the-Art-Betrachtung. In: Zentes, J. et al. (Hg.): Markteintrittsstrategien – Dynamik und Komplexität. Wiesbaden: Gabler, 23-50.
- Schuh, A. (2013): Do Regional Headquarters for Central and Eastern Europe Have a Future? In: Central European Business Review 2 (1), 53-54.
- Sieber, S. (2006): Direktinvestitionen österreichischer Unternehmen in Ost-Mitteleuropa. In: WIFO-Monatsberichte 8, 613-626.
- Sieber, S. (2008): Österreichs Attraktivität für ausländische Direktinvestitionen sowie als Standort für Headquarter-Funktionen. FIW Research Reports 21. Wien: WIFO.
- Spence, L. / Bourlakis, M. (2009): The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose. In: Supply Chain Management: An International Journal 14 (4), 291-302.
- Stiglitz, J. (2002): Die Schatten der Globalisierung. Berlin: Siedler.
- Stoian, C. / Fragiskos, F. (2008): Dunning's eclectic paradigm: A holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI Evidence from international Greek investments. In: International Business Review 17, 349-367.
- Südwind Agentur (2015): Clean Clothes Kampagne Österreich. <http://www.cleanclothes.at/>, (15.03.2015).
- Sydow, J. / Schreyögg, G. / Koch, J. (2009): Organizational path dependence: Opening the black box. In: Academy of Management Review (34) 4, 689-709.

- United Nations (1987): Report of the World Commission on Environment and Development. http://www.bne-portal.de/fileadmin/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial_international/Brundtlandbericht.File.pdf?linked=2812, (15.01.2015).
- United Nations (1992): Rio -Erklärung über Umwelt und Entwicklung. <http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/rio.pdf>, (10.01.2015).
- United Nations (2000): United Nations Millennium Declaration. General Assembly. <http://www.un.org/en/development/devagenda/millennium.shtml>, (11.11.2014).
- United Nations (2005): 2005 World Summit Outcome. General Assembly. <http://www.who.int/hiv/universalaccess2010/worldsummit.pdf>, (11.11.2014).
- United Nations (2015): The Millennium Development Goals 2015. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/mdg/themillennium-development-goals-report-2014/>, (10.04.2015).
- Vernon, R. (1966): International investment and international trade in the product cycle. In: Quarterly Journal of Economics 80 (2), 190-207.
- Vernon, R. (1979): The product cycle hypothesis in a new international environment. In: Oxford Bulletin of Economics and Statistics 41 (4), 255-267.
- Wanner, H. (2006): Global and regional corporate headquarters. In: Kälin, Ch. H. (Hg.): Switzerland Business & Investment Handbook. Zürich: Orell Füssli und Hoboken: Wiley.
- Wanner, H. / LeClef, X. / Shimizu, H. (2004): Global Headquarters on the Move: From Administrators to Facilitators. Prims Second Semester 2004: Arthur D. Little.
- Werth, A. (2006): EU Regional Headquarters. Implications for Host Countries and Skills of Domestic Labor Force. Hamburg: Diplomica.
- Wiig, A. / Kolstad, I. (2010): Multinational corporations and host country institutions: A case study of CSR activities in Angola, In: International Business Review 19, 178-190.
- Wippermann, C. / Flaig, B. B. (2009): Lebenswelten von Migrantinnen und Migranten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 5, 3-10.
- Young, D. / Goold, M. (1993): Effective Headquarter Staff – A Guide to Size, Structure and Role of Corporate Headquarters. London: Ashridge Strategic Management.
- Young, D. / Goold, M. / Blanc, G. / Bühner, R. / Collis, D. / Eppink, J. / Kagono, T. / Jiménez Seminario, G. (2000): Corporate headquarters: an international analysis of their roles and staffing. London: Prentice-Hall.
- Young, S. / Hood, N. / Firn, J. R. (2001): Globalization, Corporate, Restructuring and Influences on the MNC Subsidiary. Working Paper 2001/01. Strathclyde: University of Strathclyde.

Working Papers und Studien der Fachhochschule des bfi Wien

2015 erschienene Titel

Working Paper Series No 85

Andreas Nachbagauer: Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte. Wien April 2015

2014 erschienene Titel

Working Paper Series No 83

Johannes Jäger / Katharina Mader / Elisabeth Springler: Zur Verknüpfung von postkeynesianischen und kritischen politökonomischen Perspektiven zur Analyse von Krisen. Wien Dezember 2014

Working Paper Series No 84

Johannes Jäger / Elisabeth Springler: Räumliche Rekonfiguration in Europa und Implikationen für Entwicklungsstrategien. Wien Dezember 2014

Studien 2014

Roman Anlander / Luis Barrantes / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2014. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2014

2013 erschienene Titel

Working Paper Series No 79

Karin Brünneemann: The strategic importance of intercultural competency for project managers in the 21st century. Wien Jänner 2013

Working Paper Series No 80

Marcus Kiliaras / Matthias Maurer: Spread Risk und Solvency II. Vergleich internes Modell vs. Standardansatz. Wien März 2013

Working Paper Series No 81

Patrick Burger / Marcus Kiliaras: Jump Diffusion Models for Option Pricing vs. the Black Scholes Model. Wien Mai 2013

Working Paper Series No 82

Peter Sturm: Modelle, Normen und Methoden des Qualitätsmanagements und ihre Praktikabilität für die hochschulische Qualitätssicherung. Wien November 2013

2012 erschienene Titel

Working Paper Series No 68

Wolfgang Aussenegg / Christian Cech: A new copula approach for high-dimensional real world portfolios. Wien Jänner 2012

Working Paper Series No 69

Roland J. Schuster: Aus der Praxis für die Praxis: Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Praxisbeispiele zum LV-Typ Projekt(arbeit). Wien März 2012

Working Paper Series No 70

Björn Weindorfer: QIS5: A review of the results for EEA Member States, Austria and Germany. Wien Mai 2012

Working Paper Series No 71

Björn Weindorfer: Governance under Solvency II. A description of the regulatory approach and an introduction to a governance system checklist for the use of small insurance undertakings. Wien August 2012

Working Paper Series No 72

Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien Juli 2012

Working Paper Series No 73

Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien August 2012

Working Paper Series No 74

Christian Cech: Die Eigenmittelanforderungen an Versicherungen im Standardansatz von Solvency II. Wien September 2012

Working Paper Series No 75

Christian Steinlechner: Konzept zur Datenhaltung für Forschungszwecke. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 76

Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 77

Björn Weindorfer: A practical guide to the use of the chain-ladder method for determining technical provisions for outstanding reported claims in non-life insurance. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 78

Axel Zugschwert: Avatare und soziale Kompetenz von ProjektleiterInnen in globalen virtuellen Projektteams. Wien November 2012

Studien 2012

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. Wien April 2012

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

2011 erschienene Titel

Working Paper Series No 63

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

Working Paper Series No 64

Björn Weindorfer: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

Working Paper Series No 65

Elisabeth Brunner-Sobanski: Internationalisierung und berufsbegleitendes Studieren. Wien August 2011

Working Paper Series No 66

Roland J. Schuster / Anton Holik / Edgar Weiss: Aus der Praxis für die Praxis – Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM – Teamteaching. Wien Dezember 2011

Working Paper Series No 67

Grigori Feiguine: Versicherungswirtschaft in Russland. Chancen und Risiken der ausländischen Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt. Wien Dezember 2011

Studien 2011

Elke Holzer / Rudolf Stickler: Die österreichische Versicherungswirtschaft. Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung. Wien April 2011

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster: Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs *Kultur* im Projektmanagement. Wien Dezember 2011

2010 erschienene Titel

Working Paper Series No 58

Grigori Feiguine: Einflüsse der internationalen Finanzkrise auf den Finanzsektor Russlands. St. Petersburg 2010

Working Paper Series No 59

Johannes Jäger: Bankenregulierung in der Krise. Wien April 2010

Working Paper Series No 60

Günter Strauch: Gibt es Zwilligskompetenzen? Untersuchung 2010 mit dem KODE® System. Wien September 2010

Working Paper Series No 61

Elisabeth Kreindl: Virtuelle Arbeitsumgebungen. Zukünftige Arbeitswelten von geographisch verteilten Projektteams?. Wien Dezember 2010

Working Paper Series No 62

Ina Pircher: Motivationsfördernde Maßnahmen und Anreizsysteme für Projektpersonal an Hochschulen am Beispiel der Fachhochschule des bfi Wien. Wien Dezember 2010

Studien 2010

Wolfgang A. Engel / Roman Anlanger / Thomas Benesch: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2010. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2010

2009 erschienene Titel

Working Paper Series No 54

Mario Lehmann / Christoph Spiegel: Analyse und Vergleich der Projektmanagement-Standards von OGC, pma sowie PMI. Wien April 2009

Working Paper Series No 55

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Attractiveness of India and China for Foreign Direct Investment: A Scoreboard Analysis. Wien Juni 2009

Working Paper Series No 56

Thomas Wala / Barbara Cucka / Franz Haslehner: Hohe Manager/innengehälter unter Rechtfertigungsdruck. Wien Juni 2009

Working Paper Series No 57

Thomas Wala / Franz Haslehner: Unternehmenssteuerung in der Krise mittels Break-Even-Analyse. Wien Dezember 2009

Studien 2009

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2009. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juli 2009

2008 erschienene Titel**Working Paper Series No 42**

Thomas Wala / Franz Haslehner: Was ist eine Diplomarbeit? Wien Februar 2008

Working Paper Series No 43

Vita Jagric / Timotej Jagric: Slovenian Banking Sector Experiencing the Implementation of Capital Requirements Directive. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 44

Grigori Feiguine / Tatjana Nikitina: Die Vereinbarung Basel II – Einflüsse auf den russischen Finanzsektor. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 45

Johannes Rosner: Die Staatsfonds und ihre steigende Bedeutung auf den internationalen Finanzmärkten. Wien März 2008

Working Paper Series No 46

Barbara Cucka: Prävention von Fraudhandlungen anhand der Gestaltung der Unternehmenskultur – Möglichkeiten und Grenzen. Wien Juni 2008

Working Paper Series No 47

Silvia Helmreich / Johannes Jäger: The Implementation and the Consequences of Basel II: Some global and comparative aspects. Wien Juni 2008

Working Paper Series No 48

Franz Tödting / Michaela Trippl: Wirtschaftliche Verflechtungen in der CENTROPE Region. Theoretische Ansätze. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 49

Andreas Breinbauer / August Gächter: Die Nutzung der beruflichen Qualifikation von Migrantinnen und Migranten aus Centrepe. Theoretische Analyse. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 50

Birgit Buchinger / Ulrike Gschwandtner: Chancen und Perspektiven für die Wiener Wirtschaft im Kontext der Europaregion Mitte (Centrepe). Ein transdisziplinärer Ansatz zur Regionalentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine geschlechtsspezifische Datenanalyse. Wien Februar 2008

Working Paper Series No 51

Johannes Jäger / Bettina Köhler: Theoretical Approaches to Regional Governance. Theory of Governance. Wien Juni 2007

Working Paper Series No 52

Susanne Wurm: The Economic Versus the Social & Cultural Aspects of the European Union. Reflections on the state of the Union and the roots of the present discontent among EU citizens. Wien September 2008

Working Paper Series No 53

Christian Cech: Simple Time-Varying Copula Estimation. Wien September 2008

Studien 2008

Michael Jeckle: Bankenregulierung: Säule II von Basel II unter besonderer Berücksichtigung des ICAAP. Wien Juli 2008

Alois Strobl: Pilotstudie zu: 1. Unterschiede im Verständnis des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen und 2. Unterschiede im Verständnis der Auswirkungen des Soft Facts Rating zwischen Banken und Unternehmen in Österreich. Wien Juli 2008

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel: Technischer Vertrieb Panelstudie 2008. Aktueller Status-quo des technischen Vertriebes. Wien Juli 2008

Andreas Breinbauer / Franz Haslehner / Thomas Wala: Internationale Produktionsverlagerungen österreichischer Industrieunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Wien Dezember 2008

Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax.: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at

